

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
2017-YL-076**

**SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ  
KAPSAMINDA 2016 TURİZM SEZONUNUN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**HAZIRLAYAN  
Sibel KILIÇDERE**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU**

**AYDIN-2017**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sibel KILIÇDERE tarafından hazırlanan “Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi” başlıklı tez, 10.8.2017 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan : Doç. Dr. Osman E. ÇOLAKOĞLU	ADÜ	.....
Üye : D .....	.....	.....
Üye : .....	.....	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu **(tezin türü)** tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla .....**(tarih)** tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI  
Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2017

Sibel KILIÇDERE



## ÖZET

### SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA 2016 TURİZM SEZONUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sibel KILIÇDERE

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

2017, 129 sayfa

Bu çalışmanın amacı, İzmir ve Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentalarının kriz yönetiminden faydalanıp-faydalanmadıklarını belirlemek ve eğer faydalanıyorlarsa Türkiye'de son zamanda meydana gelen krizlere karşı uyguladıkları yöntem ve stratejileri ortaya koymaktır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler, Haziran-Temmuz 2017 tarihleri arasında İzmir ve Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentalarıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Görüşmeler, yüz yüze ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Araştırma sonunda, seyahat acentalarının buldukları sektör nedeniyle kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekliliği ortaya konmuştur. 2016 yılında yaşadıkları krizlerin dış faktörlere bağlı olarak gelişen krizler olduğu ve bu krizlere karşı daha savunmasız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Kriz, Turizm, Seyahat Acentaları.





## **ABSTRACT**

### **ESTIMATION OF THE TOURISM SEASON IN 2016 CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT IN TRAVEL AGENCY**

Sibel KILIÇDERE

M.sc. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

The aim of the study is to determine that A group travel agencies in İzmir and Kuşadası use crisis management or not and to reveal the methods and strategies applied against the crisis took place in Turkey recently.

In the study, interview method was used as data collection. Interviews were practiced between June and July 2017 with the travel agencies in İzmir and Kuşadası. A purposive sampling method have chosen for the selection of the sample. The interviews were conducted face-to-face by taking a voice record. The data obtained from this study, were analyzed and evaluated by content analysis.

As a result of the research, it was revealed that travel agencies should focus on crisis management studies due to the nature of the tourism industry. It was found that the crisis experienced in 2016 was the crises that developed due to external factors which travel agencies are more vulnerable to these kinds of crises.

**KEYWORDS:** Crisis, Tourism, Travel Agencies.



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince emeği geçen tüm hocalarıma ve bu çalışmamı hazırlarken bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca araştırmada verilerin toplanmasına destek veren Pronto Tur Şube Müdürü Sayın Arın BÜYÜKALTINTAŞ'a ve çalışmaya katılım gösteren tüm seyahat acentalarına teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, beni maddi ve manevi yönden her zaman destekleyen çok değerli aileme, tez süresince yanımda olan Ayşe ARSLAN'a ve Cansel BAŞDİNÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sibel KILIÇDERE



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI .....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
TABLolar DİZİNİ .....	xix
GRAFİKLER DİZİNİ .....	xxi
EKLER DİZİNİ.....	xxiii
GİRİŞ .....	1
1. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ.....	4
1.1. Kriz Kavramı.....	4
1.2. Krizin Özellikleri .....	6
1.3. Kriz Faktörleri.....	7
1.3.1. İç Çevre Faktörleri .....	7
1.3.2. Endüstriyel Çevre Faktörleri .....	11
1.3.3. Dış Çevre Faktörleri.....	13
1.4. Kriz Süreci ve Oluşum Evreleri .....	19
1.4.1. Krizin Gelişme Dönemi .....	19
1.4.2. Kriz Dönemi .....	21
1.4.3. Krizin Çözülme Dönemi .....	24
1.5. Krizin Sonuçları .....	24
1.5.1. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	25
1.5.2. Krizin Olumlu Sonuçları .....	26
1.6. Kriz Yönetimi.....	27

1.6.1. Kriz Yönetimin Özellikleri.....	28
1.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları .....	29
1.7.1. Reaktif Yaklaşım.....	29
1.7.2. Proaktif Yaklaşım.....	30
1.8. Kriz Yönetim Süreci.....	31
1.8.1. Kriz Öncesi Yönetim.....	31
1.8.2. Kriz Anı Yönetim.....	37
1.8.3. Kriz Sonrası Dönem .....	39
2. SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ, STRATEJİLER VE ÖNLEMLER.....	40
2.1. Seyahat Acentalarında Krize Neden Olan Faktörler .....	40
2.1.1. Doğal Afetlerin Yarattığı Krizler .....	40
2.1.2. Terörizm ve Savaş .....	43
2.1.3. Salgın Hastalıklar .....	45
2.1.4. Genel Ekonomik ve Finansal Krizler .....	47
2.2. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi.....	48
2.2.1. Seyahat Acentalarında Kriz Öncesi Yönetim.....	49
2.2.2. Seyahat Acentalarında Kriz Anı Yönetim.....	51
2.2.3. Seyahat Acentalarında Kriz Sonrası Yönetim.....	53
2.3. Seyahat Acentalarında Kriz Döneminde Uygulanan Stratejiler .....	54
2.3.1. Finansal Stratejiler.....	54
2.3.2. Tasarruf Stratejileri.....	57
2.3.3. Pazarlama Stratejileri.....	59
2.3.4. Rekabet Stratejileri .....	61
2.3.5. Yönetim ve Organizasyon Stratejileri .....	64
2.3.6. İnsan Kaynakları Stratejileri.....	65
2.3.7. Büyüme ve Geliştirme Stratejileri.....	68

2.4. Alınan Önlemler ve Politikalar .....	70
3. 2016 YILINDA MEYDANA GELEN OLAYLARIN TURİZMSEKTÖRÜNDE YARATTIĞI KRİZLER .....	76
3.1. Türkiye’de Yaşanan Olaylar Sonucunda Meydana Gelen Krizler .....	76
3.1.1. 12 Ocak Sultanahmet Meydanı Bombalı Saldırısı .....	76
3.1.2. 17 Şubat Ankara Bombalı Saldırısı .....	79
3.1.3. 13 Mart Ankara Kızılay Meydanı Saldırısı .....	82
3.1.4. 19 Mart İstiklal Caddesi Saldırısı .....	83
3.1.5. 22 Mayıs Binali Yıldırım’ın Başbakan Olması .....	86
3.1.6. 7 Haziran İstanbul-Vezneciler Saldırısı .....	87
3.1.7. 28 Haziran Atatürk Havalimanı Saldırısı .....	88
3.1.8. 15 Temmuz Darbe Girişimi ve 21 Temmuz OHAL İlanı .....	90
3.1.9. 19 Aralık Rusya Büyükelçisine Düzenlenen Saldırı .....	91
3.2. Dünya’da Yaşanan Olaylar Sonucunda Meydana Gelen Krizler .....	92
3.2.1. 22 Mart Brüksel Saldırısı .....	92
3.2.2. 14 Temmuz Fransa Nice Saldırısı .....	93
3.2.3. 8 Kasım ABD Seçimleri ve Donald Trump’ın Başkan Seçilmesi .....	94
4. A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE 2016 YILINDA YAŞANAN KRİZLERİN ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	95
4.1. Evren ve Örneklem .....	95
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aşaması .....	95
4.3. Verilerin Analizi .....	96
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	108
KAYNAKLAR .....	113
EKLER .....	125
ÖZGEÇMİŞ .....	129





## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

BDDK	: Bankacılık ve Düzenleme ve Denetim Kurumu
BEDAŞ	: Boğaziçi Elektrik Dağıtım Aş.
DHMİ	: Devlet Havayolları ve Meydanları İşletmesi
GSMH	: Gayrı Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayrı Safi Yurtiçi Hasıla
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İGDAŞ	: İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Tic. Aş.
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KDV	: Katma Değer Vergisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SARS	: Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEAŞ	: Türkiye Elektrik Üretim Aş.
TUROB	: Türkiye Otelciler Birliği
TURSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
WATA	: Dünya Seyahat Acentaları Birliği
WTO	: Dünya Turizm Örgütü



## **TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1.1. Kriz döneminin özellikleri .....	23
Tablo 3.1. Arap Baharı öncesi ve sonrası dönemde Arap Ülkeleri ve Türkiye'ye yönelik turizm hareketlerinin dağılımı .....	83
Tablo 3.2. İstanbul Atatürk Havalimanı gelen yolcu sayısı .....	88
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri.....	97
Tablo 4.2. 2016 yılında seyahat acentalarının yaşadığı krizler .....	98
Tablo 4.3. Seyahat acentalarının 2016 yılındaki krizlere karşı uyguladıkları stratejiler.....	101
Tablo 4.4. 2016 yılı krizlerinin seyahat acentalarına sonuçları.....	103
Tablo 4.5. Seyahat acentalarında kriz yönetim uygulaması.....	106



## **GRAFİKLER DİZİNİ**

Grafik 3.1. 2015 yılı Türkiye'ye gelen turistlerin ülkelere göre dağılımı .....	80
Grafik 3.2. Turizm merkezlerinde meydana gelen terör saldırılarının turist sayısına etkisi .....	80
Grafik 3.3. 2016 yılı turist harcamaları .....	81



## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Görüşme Formu .....	125
---------------------------	-----





## GİRİŞ

Turizm endüstrisi, doğa olaylarının yanı sıra insanlardan kaynaklanan isyan, terörizm, suç, siyasi ayaklanma, savaş, bölgesel gerginlik gibi sosyal ya da politik konularda oldukça hassas bir tabiata sahiptir. Bu tür durumlar, sadece turizm için değil, etkilenen alan ve bölge halkı üzerinde sık sık zor ve trajik durumlara sebebiyet vermektedir. Özellikle de yapılan olumsuz haber ve tanıtımlar durumun daha ciddileşmesine sebep olmakta ve kriz sonrası dönemi şekillendirmektedir (Sönmez vd.,1999:14).

Turizmin dinamik bir sektör olması, ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan krizlerden daha kolay etkilenmesine sebep olmaktadır (Sarıçay ve Ünal, 2014:18). Ayrıca, insanlardan kaynaklı krizler ile doğa olaylarının yarattığı krizler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütlerin doğa kaynaklı krizler üzerinde kontrol mekanizması azdır ve bu tarz krizlerin diğer krizlere nazaran daha kabul edilebilirdir. İnsan kaynaklı krizler ise, önlenebilir olması sebebiyle örgütün itibarını uzun süre olumsuz etkilemekte ve örgüt tarafından daha az tolere edilmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993: 48-49). Kriz herhangi bir işletmede olabilir fakat ayrıntılı bir eylem planına sahip olan işletme hayatta kalabilir ve olmayan ile arasında önemli bir fark yaratabilir (Pheng, Ho ve Ann, 1997:231).

Turizm sektöründe krizin gerçekleşme şekli nasıl olursa olsun, işletmeler için krizin ana nedeninden biri rekabetin yarattığı ortamdır (Dallaryan, 2006:9). Bazı işletmeler krize hazırlıksız yakalanabilmektedir fakat bu durum bazı işletmeler için fırsata dönüşüp, avantaj sağlamaktadır. Ayrıca krizin yarattığı bir rekabet ortamı sadece işletmeler açısından değil, genel ülke turizmi açısından da benzerlik göstermektedir. Herhangi bir sebeple yaşanan krizden ötürü turizm sektörü etkilenen bir ülkenin talebi, komşu ülkelerin talebini artırmakta ve bu ülkelerin turizm endüstrileri talebi karşılama adına hızlı bir gelişme göstermektedir. Bu şekilde bazı krizler olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Krizlerden yararlanmak ve fırsata çevirmek için krizin nedenlerinin, boyutlarının etkilerinin ve yönünün iyi analiz edilerek, sağlam verilere dayalı planların yapılması, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir şekilde yapılması gerekmektedir (Aykaç, 2001:125). Diğer önemli bir unsur ise, her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetiminin krizlerin türüne göre oluşturulması gerekliliğidir (Murat ve Mısırlı, 2005:6).

## **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, İzmir ve Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentalarının kriz yönetiminden faydalanıp-faydalanmadıklarını belirlemek ve eğer faydalanıyorlarsa Türkiye'de son zamanda meydana gelen krizlere karşı uyguladıkları yöntem ve stratejileri ortaya koymaktır.

## **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışma, krizler konusunda seyahat acentalarını aydınlatması ve mevcut durum değerlendirmesi açısından önemlidir. Ayrıca literatüre katkı sağlaması ve sektörün diğer paydaşlarına bir bakış açısı kazandırması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Turizm için refah, huzur ve barış ortamı gerekli birer unsurdur. Özellikle ülkemizin bulunduğu coğrafi konum ve diğer ülkelerle olan değişken ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda toplumsal, sosyal ve ekonomik olarak krizlere sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Ülke olarak denge sağlamayı zorlaştıran bu faktörler belirsiz olarak her an bir kriz yaratmaya hazır zemin oluşturmaktadır. Krizin her an ortaya çıkabilecek olması turizm işletmeleri açısından tehlike oluşturmaktadır. Çünkü sektör olarak birçok farklı faktöre göre devamlılığını sağlayan turizm, en ufak kriz unsurundan etkilenebilmektedir. Bu nedenle, turizm işletmeleri sürekli olarak kriz unsurlarını takip etmeli, kriz yönetimi kapsamında koruma ve önleme projeleri geliştirilmelidir.

Çalışmada, turizm sektörünün önemli bir tamamlayıcısı olan seyahat acentaları açısından kriz ve kriz yönetimi ele alınmıştır. Bu tercihin en önemli sebeplerinden biri, turizm talep ve arzının belirlenmesinde seyahat acentalarının oynadığı roldür. Seyahat acentaları turizm diğer işletmeleri ile bir bütün halinde çalışmakta ve bünyesinde meydana gelebilecek işletme içi veya dışı bir kriz diğer işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Kriz yönetimi konusunda etkili olan acentalar sadece kendi işletmelerini değil çalıştıkları diğer işletmelere de arz-talep dengesi gibi bazı konularda bilgilendirerek, bir rota çizmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede seyahat acentaları turizm sektörüne genel bir fayda sağlamaktadır. Çalışmada, seyahat acentalarının hangi kriz faktörlerinden etkilendiklerinin belirlenmesi ve uyguladıkları kriz yönetimin tarzının ortaya

konması, krize yatkın olan ülkemizde faaliyet gösteren turizm işletmelerine emsal oluşturması ümit edilmektedir.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma sadece İzmir ve Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentaları ile sınırlandırılmış olup, B ve C grubu seyahat acentaları kapsam dışına tutulmuştur. Bu kapsamda, İzmir ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarıyla çalışılmıştır. Çalışmanın sadece İzmir ve Kuşadası ile sınırlı tutulmasının temel sebebi, zaman ve maliyet unsurlarından kaynaklanmaktadır.

### **Materyal ve Metot**

Çalışmada, ikincil kaynaklardan yararlanarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen birincil verilerle, görüşme soruları oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu görüşme yönteminin seçilme amacı, katılımcılardan daha detaylı bilgi almak ve samimi cevaplara ulaşmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırmacıya görüşmenin akışına bağlı olarak değişik sorularla görüşmenin akışını değiştirebilme ve kişinin yanıtlarını ayrıntılı vermesini sağlayabilme imkânı sunmaktadır. Bu tekniğin en önemli özelliği, araştırmacıya daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Çetin; 2012:1).

# 1. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde, kriz ve kriz yönetimi kavramları ele alınacaktır.

## 1.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramı, etimolojik açıdan Yunanca bir kelime olan “krisis” ‘den türemiş olup, “karar almak” anlamına gelmektedir (Kaya, 2009:3). Ayrıca doğal süreçte aniden meydana gelen bir ayrılık veya tehlikeli sonuç doğurabilecek gerginlik anlamına gelen “bunalım”, “buhran” ve “büyük sıkıntı” gibi kelimeler ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Şahin, 2005:3, TDK, 2016). Çince’ de ise kriz, tehlike ve fırsat kelimelerinin (wei-ji) birleşmesinden meydana gelmekte, kriz kavramının bünyesinde bulundurduğu tehlike ve fırsat unsurlarına dikkat çekmektedir (Köroğlu, 2004:3).

Kriz kavramının; tıp, iktisat, işletme, sosyal bilimler gibi birçok bilim dalında farklı tanımları bulunmaktadır.

Tıp biliminde kriz; bir organda aniden ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

İktisat biliminde, *“bir ekonomik örgütün, varlığını eskisi gibi devam ettirememesi ve örgütün normal koşullara ulaşabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorunda olduğu süreç”* olarak ifade edilmiştir (Yılmaz, 2004:1).

İşletme bilimde, *“işletmelerde temel karar alma süreci amaçlarını gerekli kılan, karar almak için kişilere sorumluluk yüklemesine rağmen yeterli zaman tanımayan bir durum”* olarak ele alınmıştır (Küçükaltan, Tükeltürk ve Çiftçi, 2015:4).

Sosyal bilimlerde ise kriz, ulusal ve uluslararası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, ülkelerde yaşanan politik, ekonomik ve siyasi olumsuzluklar gibi genellikle oluşumuna müdahale edilemeyen durumlar için kullanılmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007:796-97).

Kriz, genel anlamda bir olayın geçtiği karışık bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde aniden gelişen beklenmedik olaylar işletmelerin sorun yaşamasına sebep olarak normal faaliyetlerini aksatmaktadır. Fink (1986) krizi, *“zaman*

*geçtikçe şiddeti artan, işletmenin normal faaliyetlerini etkileyen, medya ve hükümetlerin dikkatini çeken, işletmenin imajını tehlikeye sokan ve işletmede çalışanların zarar gördüğü olay”* olarak tanımlamıştır. Fink’ in yaptığı bu tanımda, bir durumun kriz olarak kabul edilebilmesi için geniş alanda yankı bulunması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde yaşanan krizler bu tanım içerisinde yer almamaktadır.

Pearson ve Clair (1998) krizi, örgütün devamlılığını tehdit eden, çözüm ile kararların hızlı bir şekilde alınmasını gerektiren durum olarak betimlemiştir. Yapılan başka benzer bir tanımda ise, acilen ele alınması gereken önemli bir soruna neden olan, ani veya yavaş gelişen bir değişiklik olarak ele alınmıştır (Pearson ve Clair, 1998: 60).

Mitroff ise krizi, *“bir kurumu bütünüyle sarsabilecek ya da ortadan kaldıracak bir olay”* olarak nitelendirmiştir (İnan 2015,14-15). Tanımdan anlaşılacağı gibi kriz, işletmelerin faaliyetlerine son verebilmektedir. Bunun temel sebebi, krizin yarattığı sorunların zincirleme bir reaksiyon gibi birbirini etkileyerek, durumun daha da kötüleşmesini sağlamasıdır. Bu durumda işletmeler krizin artan etkilerine yeterli karşılık veremez ve faaliyetlerinde aksaklıklar meydana gelir.

Hermann (1972) krizi *“kritik veya acil sorun”* durumu olarak ele almıştır. Yaptığı çalışmada krizi, *“yüksek tehdit, kısa karar zamanı ve sürpriz unsuru”* olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Keown McMullan, 1997:4). Diğer tanımlardan farklı olarak Hermann, çalışmasında sürpriz unsurdan bahsetmiş ve krizin sadece tehdit unsuru değil aynı zamanda getirdiği sürprizlerle fırsatlar barındırabileceğine dikkat çekmeye çalışmıştır.

Başka tanımlarda ise kriz yerine endişe, stres ve panik gibi dolaylı olarak krizin içerisinde yer alan duygu durumları kullanılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Ya da geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişim durumları kriz yerine kullanılmıştır. Bu kavramlar genel olarak kriz kavramının çerçevesini belirleyen birer unsur olup, kriz kavramını tanımlamada yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda kriz tanımı, *“önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve*

*varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu*” olarak tanımlanabilir (Tağraf ve Arslan, 2003:150).

## 1.2. Krizin Özellikleri

Yapılan tanımlarda kriz kavramının kriz olarak kabul görmesi için belirli nitelikleri taşıması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu nitelikler krizi gerilim, çatışma ve kaos gibi kavramlardan ayırt etmektedir. Kısacası, herhangi bir krizin, kriz olarak adlandırılabilmesi için temel bazı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda verilmiştir;

- Kriz durumu tahmin edilemez. Bu nedenle örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz ciddi ve hızlı bir müdahale gerektirir.
- Örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eder. Yöneticileri ve işletme sahiplerini baskı altına alır. Uyguladıkları standart karar alma mekanizmalarını yetersiz bırakır.
- Kriz beklenmedik zamanlarda meydana gelir ve tekrar ortaya çıkabilir.
- Krizi çözmek için yeterli bilgi ve zaman kısıtlıdır.
- Kriz, korku, endişe ve gerilime neden olur.
- Kriz, işletmelerin hedeflerini ve devamlılığını tehlikeye sokabilir, beklenmedik ani değişikliklere neden olabilir (Tağraf ve Arslan, 2003:150, Fırat ve Açıkgöz, 2011:3, Kaya, 2009:6).
- Kriz belirli bir kapsama etki yapabileceği gibi geneli de etkileyebilir veya krizler birleşerek birbirlerinin nedenleri durumuna gelebilirler (Şahin, 2005:6-7).
- Krizlerin ortaya çıkış nedenleri ekonomik olmasa bile sonuçları ekonomiktir (Fırat ve Açıkgöz, 2011:4).

Bazı sektörlerde bir olgunun kriz olup olmadığı her zaman temel özelliklere göre belirlenmeyebilmektedir. Örneğin, bir olgu sadece bir sektörde kriz niteliği taşıyabilirken, aynı olgu bir ülkede kriz olarak kabul edilebilir. Bu nedenle bir olgunun kriz olarak kabul edilebilmesi için özelliklerinden ziyade boyutları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Turizm sektörü çok yönlü bir sektör olmasından dolayı kriz olgusu farklı özellikler göstermektedir (Arslan, 2013:39). Bunlar;

- Turizmde meydana gelen krizler ülkesel, bölgesel veya yöresel olabilmektedir,
- Sektörün kendi bünyesinde bulunan paydaşlarından kaynaklanan krizler olabilirken, aynı zamanda sektör dışında meydana gelen olaylar da krize sebep olmaktadır.
- Turizm sektöründe meydana gelen krizlerin tekrarlama olasılığı çok yüksektir (doğal felaketler, terörist saldırıları, rekabet vs.).
- Turistik ürünün bileşik bir ürün olması, bünyesinde bulunan herhangi bir kanalda veya ülkede meydana gelebilecek olan krizden, diğer sektörlerle nazaran daha fazla etkilenmesine sebep olmakta ve işletmelerin yaşamını devam ettirmesini imkânsız hale getirebilmektedir (Fırat ve Açıköz, 2011:3-4).

### **1.3. Kriz Faktörleri**

Krizin meydana gelmesine neden olan birçok farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri kavramsal çerçevede değerlendirildiğinde iç çevre, endüstriyel çevre ve dış çevre faktörleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **1.3.1. İç Çevre Faktörleri**

İç çevre faktörleri işletme içinde görülen faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler dört başlık altında incelenmiştir. Bunlar: yönetsel etkenler, örgütsel yapı, işletmenin yaşam evrelerine bağlı sorunlar ile bilgi toplama ve değerlendirmeden kaynaklı sorunlardır (Şahin, 2005:20-26, Yılmaz, 2004:21-24).

#### **Yönetsel Etkenler**

Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla doğru araç ve gereçleri kullanarak, insanları yönlendiren ve etkin karar alınmasını sağlayıp, uygulatan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bir örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlayan döngüyü ifade etmektedir (Paşaoğlu, 2013:3). Yönetim döngüsünde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık veya yanlış bir karar krize yol

açmaktadır. Kriz yönetiminde krize yol açan örgüt bireylerinin yönetimi, liderlik becerisi gerektirmektedir. Liderlerin veya yöneticilerin örgüt bireylerinin değerlerini, tutumlarını ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri iyi bilmesi ve bunlara karşı önlemler alması icap etmektedir. Özellikle performans değerlendirme, ödüllendirme, terfi ve işten çıkarma gibi insan faktörünü etkileyen yönetim kararlarında iyi ve adil bir yönetici, meydana gelebilecek bir krizi engellemektedir (Genç, 2012:374-375).

Yönetimde karar verme mekanizması yönetici kararları ile yeterince bütünleşmemesi alınan kararların sorun yaratmasına neden olmaktadır. Bunun dışında, yöneticilerin doğru kararlar alamamaları veya sorunları zamanında fark edip, müdahale etmemeleri kriz yaratmaktadır. Yöneticilerden kaynaklı krizler ele alındığında sorunlar şu şekilde özetlenmektedir;

- Yöneticinin sezgi ve tahmin gücünün zayıf olmasından dolayı mevcut tehlikelere müdahale edememesi,
- Değişen ve daha komplike hale gelen sorunlara eski yöntemlerle müdahale etmesi,
- Yöneticinin, değişen ve gelişen sektöre ayak uyduramaması ve geride kalması,
- Yöneticinin, sorunları fark edememesi veya yeterince önem vermemesi,
- Bilgi ve kaynak toplamada yetersiz kalması,
- Yöneticinin ani işten ayrılması ve farklı sebeplerden dolayı işte bulunamaması, (Yılmaz, 2004:22).
- Yöneticinin yetersiz olması,
- Yöneticinin, sistemi kusurlu bulması ve krizi inkâr ederek görmezden gelmesi,
- Yöneticinin sorumluluklarını yerine getirmemesi (Genç, 2012:373).

Türkiye’ de yönetim, ülkenin dinamik ve değişken yapısından kaynaklı ani durumlara hazırlıklı esnek bir yapı gerektirmektedir. Fakat ülkemizde örgüt yapıları değişime kapalı ve çok kademeli olarak şekillenmiştir. Örgütlerin bu yapısından kaynaklı, yöneticilerin sorunlardan geç haberleri olmaktadır veya



yanlış bilgilendirilmektedir. Bu durum örgüt içinde krize zemin hazırlamaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010:142).

### **Örgütsel Yapı**

Örgüt, iş bölümü yapılarak bir otorite tarafından hiyerarşı içerisinde ortak amaçlar için bir araya gelen insanların meydana getirdiği topluluklar olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003:147). Örgütün yapısı, işleyişı ve uyumu işletmenin devamlılığı için gerekli birer unsur olarak görülmektedir. Özellikle kriz gibi plansız bir şekilde ortaya çıkan gelişmeler karşısında örgütün yapısı ve uyumu gerekmektedir (Yılmaz, 2004:23).

Yönetici örgütü oluştururken, kendi değer ve normlarına benzer bireyler tercih etmekte ve bu kurallar doğrultusunda işleyişin devam etmesini istemektedir. Bu bireylerin dışında kalan diğer kişilerin doğrudan veya dolaylı olarak bu kuralları kabul etmesi gerekmektedir. Aksi taktirde bu durum, örgüt içerisinde farklılaşmaya neden olmakta ve olumsuz etkiler yaratmaktadır (Güçlü, 2003:149). Yöneticinin uyguladığı yönetim anlayışı örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle motivasyon, moral, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi yönetim uygulamaları örgütün uyum ve güven içerisinde devamlılığını sağladığı için herhangi bir yetersizlik durumunda sorunlara neden olmaktadır. Bu sebeple, örgüt içerisinde dengenin sağlanması ve teşvik edici bir ortam oluşturulması gerekmektedir.

İşletme yönetiminin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, hizmetin türü ve çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi yapısal özellikler de krize neden olmaktadır. Yönetimin bu özellikleri iyi bilmesi ve buna uygun bir yönetim anlayışı geliştirmesi gerekmektedir. Aksi taktirde, örgüt içi denge sağlanamamakta ve karmaşık bir atmosfer meydana getirerek, krize neden olmaktadır. Bunun dışında, dış çevre ile uyum sağlamayan bir örgüt yapısı da krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütün yönetim anlayışı, esnek ve çevreye duyarlı olmalıdır. Çünkü katı ve esnek olmayan örgütlerde iletişim zayıftır ve formel bir yapı görülmektedir. Bu da örgütsel rollerle dış çevre arasında etkileşim kurulamamasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak, çevresel etkilere kolaylıkla uyum sağlamayan ve esnek olmayan örgütler krizle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Genç, 2012:373-375).

## **İşletmenin Yaşam Evreleri**

Her işletme var olmaya çabalarırken belirli dönemlerden geçmektedir. Bu dönemler doğuş evresi ile başlar, olgunlaşma, gerileme ile devam ederek çöküş evresiyle son bulmaktadır. Her dönemin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Fakat bu özellikler örgütün var olma süresine, boyutuna, gelişim ve değişim evrelerine bağlı olarak değişmektedir (Greiner, 1998:3-5).

İşletmeler doğuş evrelerinde şirket sahiplerinin fazla girişimci tavırları nedeniyle yönetim ile liderlik krizleri yaşamaktadır. Ayrıca bu evrede, iş görenlerin uzun çalışma saatlerine rağmen az maaş almalarından kaynaklı krizlerde görülmektedir. Gelişme evresinde, artan iş yüküne rağmen iş görenlerin yeterli iş becerisine sahip olmamaları, birbirlerinden ayrışmalarına ve hiyerarşiye sebep olarak, kriz yaratmaktadır. Olgunlaşma evresinde ise, artan departman sayısına bağlı olarak yönetimin kendi içinde bölümlere ayrılması koordinasyon sorunlarına yol açarak krize sebep olmaktadır. Ayrıca bu evrede, merkezileşme sorunu da kriz ortamını tetiklemektedir. Gerileme evresinde, bir önceki dönemin zemin hazırladığı yönetime karşı güvensizlik ortamı, yönetime karşı eleştirilerin artmasına neden olarak sorun çıkarmaktadır (Greiner, 1998:3-7). Son evre yani çöküş evresinde, örgüt çıkarları geri plana atılarak kişisel çıkarlar ön planda tutulmaktadır. Kontrol ve karar mekanizması örgüt devamlılığını tehdit eder şekilde gücü elinde tutmayı seven yöneticilerin elinde bulunmaktadır. Gelir seviyesi ile pazar payında yaşanan düşüşle de işletme tam anlamıyla dar bir boğaza girerek devamlılığını yok eden krizlerle karşı karşıya kalmaktadır (Lester, Parnell ve Carraher, 2003:343).

## **Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik**

Kriz dönemlerinde bilgi, kriz yönetimi için çok önemli unsur olup, yönetimin karar sürecinde fayda sağlamaktadır. Elde edilen bilginin zamanında eksiksiz ve doğru olarak aktarılması kriz yönetiminin başarılı olmasını temin etmektedir (Genç, 2012:375-76). Bilgi aktarımı örgüt içinde ve dışında bulunan kaynaklarla iletişim yoluyla kurulmaktadır. Kriz yönetim ekibi ve planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi yani iletişimin kurulamaması durumunda, başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütte çalışanlar, tüketici ve ortaklar gibi örgütü direkt ilgilendiren gruplar ilk bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerdir. Ayrıca, örgüt dışı çevre olarak bilinen, kamu kuruluşları ve finansal çevre gibi kuruluşlar da krizden etkilenen ve bilgiye ihtiyaç duyan gruplar arasında yer almaktadır. İşletmeler, bu gruplardan kriz öncesinde hangi bilgilerin toplanacağı belirlenmeli ve bu bilgilerin kimlere aktarılması gerektiği saptamalıdır. Bu sayede kriz öncesinde toplanan bilgilerle tedbirler alınabilmekte ve kritik konularda karar verilebilmektedir. Örgütün risk altında olabileceğini düşündüğü konularda bilgi edinip, bunlara dair planlar hazır tutması gerekmektedir. Diğer yandan bu planlar güncel tutulmalıdır (Akdağ ve Taşdemir, 2006:141-145).

### **1.3.2. Endüstriyel Çevre Faktörleri**

Endüstriyel çevre faktörleri üç ana faktörden meydana gelmektedir. Bunlar; alıcılar, satıcılar ve rakiplerdir. Bu bölümde bu faktörler ele alınacaktır.

#### **Alıcılar**

İşletmeler için önemli unsurların başında alıcılar yani tüketiciler gelmektedir. İşletmeler, sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını kontrol etmelidir. Tüketici beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üretimi yapmalıdır. Özellikle, işletmeler ani toplumsal değişimlerin yaşandığı ülkelerde yaşanabilecek olağanüstü şartları belirlemeli ve arz-talepte oluşabilecek kriz durumlarına müdahale etmelidir (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 89-90). Ayrıca işletmeler herhangi bir ekonomik kriz yaşamamak adına tüketici kitlesini elinde tutmak zorundadır. Bunun için pazardaki yerini korumak ve rekabet etmeleri gerekmektedir. Rekabet sağlamada, tüketici davranışları ve bunları etkileyen faktörler büyük önem taşımaktadır. Çünkü tüketici davranışları satın alma sürecinin işleyişini oluşturmaktadır. Öyle ki işletmelerin ürünlerini daha cazip hale getirerek tüketiciyi etkileyebilmesi ancak satın alma sürecine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve müdahalesi ile mümkün olabilmektedir. Satın alma sürecine etki eden beş faktör bulunmaktadır. Bunlar motivasyon faktörleri, bilgi arama, alternatiflerin değerlendirilmesi, satın alma, satın alma sonrası davranışlardır. İşletmeler bu faktörler doğrultusunda ürünlerini oluşturmalı ve pazarlama stratejisi geliştirmelidir (Demir ve Kozak, 2011: 19-20).

## **Satıcılar**

İşletmeler, ürettikleri mal ve hizmeti sunan satıcı kimliğinde görülmektedir. Fakat turizmin yapısı gereği işletmeler dolaylı olarak üretici konumunda olmamakta, aracılar ve tedarikçilerden yardım almaktadır. Tedarikçiler, işletmelere hammadde, yardımcı madde veya malzeme temin eden kuruluşlardır. Turizm sektöründe ise ulaştırma, konaklama ve yeme içme işletmeleri tedarikçi konumunda bulunmaktadır. Bu işletmelerden alınan hizmet ve mallar, aracılar yani tur operatörleri ya da seyahat acentaları tarafından nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır. Bu döngüde gelebilecek herhangi bir aksaklık tüm süreci etkilemektedir. Örneğin; otel işletmeleri artan giderler nedeniyle fiyatlarında artış yapmakta fakat uzun dönemde satın alma anlaşmalarında fiyatı düşük tutamadıkları için problem yaşamaktadırlar. Ayrıca tur operatörleri gibi aracılar rakip ülkelerin baskısı ile talebi başka destinasyonlara yönlendirebilmekte (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 90) ve fiyat konusunda belirleyici olabilmektedir. Bu gibi durumlar tedarikçi ve satıcı kimliğindeki işletmeler açısından ekonomik sorunlara neden olabilmektedir (Nakip, Varinli ve Gülmez, 2012: 29).

## **Rakipler**

Rakipler, diğer ülkeler veya aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbiriyle olan rekabeti sonucu ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründe rakipler küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin ve ülkelerin rekabetinden çıkarak destinasyonlar arası rekabete dönüşmüştür. Destinasyonlar rakiplerine karşı rekabet gücünü elde edebilmeleri seçtikleri politikalar ile sağlanabilmektedir (Bahar ve Kozak,2005: 140-141). Peattie ve Peattie (1996), fiyat promosyonlarının turizm sektöründe önemli bir rekabet politikası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Prideaux (2000) ise, ulaşım ağı iyi şekilde planlanmış destinasyon veya ulaşımın kolay olduğu turizm işletmelerinin, diğer rakiplere göre avantajlı olduğunu vurgulamıştır.

Rakiplerin rekabet konusunda dikkat etmeleri gereken diğer bir unsur ise pazar liderleridir. Pazar lideri konumunda bulunan işletmeler diğer rakipleri ile rekabet edebilmek adına rakiplerinin pazarlama stratejilerini yakından takip ederek, bunlara karşı önlem almaktadır. Pazar liderleri, fiyat- kalite konusunda da belirleyici rol üstlenmektedir. Bu nedenle rakiplerin arz edecekleri ürünleri bu doğrultuda geliştirmeleri ve sunmaları gerekmektedir. Rakipler, rekabet esnasında

ön plana çıkmak amacıyla indirim stratejisi uygulamaktadır. Bazıları kalite düşürmeden indirim ile rekabet ederken, bazıları ise kaliteden ödün vererek kısa dönemde müşteri kitlesine ulaşmayı hedeflemektedir (Yükselen, 2007: 66-67).

### **1.3.3. Dış Çevre Faktörleri**

Dış çevre kriz faktörleri işletmenin kontrolü dışında dinamik ve sürekli değişim gösteren makro düzeyde krizlerdir. İşletme dışı faktörler olarak da adlandırılan çevresel faktörler, tüm dünyayı etkisi altına alabilirken bazen ülkesel bazda kalabilmektedir. Beraberinde karmaşa ve belirsizlik getirdiği için müdahale ve kontrol işlevlerini zorlaştırmaktadır (Genç, 2012:365-66, Kaya,2009:7).

Dış çevre faktörleri kendi içinde altı alt başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar; ekonomik faktörler, siyasi faktörler, teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası çevre faktörleri ve doğal faktörlerdir (Köroğlu, 2004:13, Genç, 2012:366).

#### **Ekonomik Faktörler**

Ekonomik krizler, ani gelişen finansal durumlar, uygulamadaki yönetim eksikleri veya yanlışlardan ortaya çıkan makro düzeydeki ekonomik buhranlar olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik krizler enflasyon, devalüasyon, para politikaları, cari açıklar, istihdam politikaları ve teşvik politikaları gibi sebeplerden ortaya çıkabilmektedir (Küçükaltan vd, 2015:109).

Refah kaybı ve yoksulluğa sebep olan gelir seviyesindeki düşüş ile artan işsizlik, ekonomik krizin temel etkileri olarak bilinmektedir. Öyle ki işsizlik ve gelir düşüşü, bazı zihinsel hastalıklara, madde bağımlılığına, yetersiz beslenmeye, alkol ve sigara bağımlılığı gibi sorunlara sebep olarak örgüt içinde sorun yaratmaktadır (Tsiantou, Pavi, Mylona ve Kyriopoulos, 2012:1).

Örneğin; 2007'de Avrupa'da yaşanan ekonomik kriz en çok İspanya'yı etkilemiştir. Borsa'da ciddi bir düşüş yaşanmış ve devlet bütçe açığı vermiştir. Bu kriz ilerleyen yıllarda etkisini devam ettirmiş, %20' yi geçen işsizlik oranı ile Batı Avrupa'nın en yüksek işsizlik oranına ulaşmıştır (Gili, Roca, Basu, McKee ve Stuckler, 2012:103-104). Buna benzer diğer bir örnek Yunanistan'dır. 2009 yılında yaşanan ekonomik kriz, ülkenin Avrupa Komisyonu gözetimine alınmasına ve Avrupa Bankası ile Uluslararası Para Fonu Düzeltme Programı kapsamında

bazı yaptırımlara maruz kalmasına neden olmuştur. Ülkede 2011 yılının ikinci çeyreğinde işsizlik oranı %16,3 ulaşarak, 2008 yılındaki aynı dönem oranı ile karşılaştırıldığında %126,4 artış göstererek rekor seviyeye ulaşmıştır (Tsiantou vd., 2012:1-2). Ayrıca, yaşanan bu ekonomik kriz, Yunanistan'ı ülke olarak en çok bütçe açığı olan ülke konumuna getirmiştir. Sonuç olarak her iki ülke nüfusu yaşanan ekonomik krizlerden ciddi şekilde etkilenmişlerdir. İntihar oranları, sağlık sorunları, ruhsal bozukluklar ve madde bağımlılığı ekonomik kriz süresince artış göstermiştir.

### **Siyasi Faktörler**

Siyasi veya politik istikrarsızlık, merkezi otoritenin gücünün zayıflaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Genellikle otorite kaybı, seçim sürecinde yaşanan olumsuzluklar, iç politik sorunlar, uluslararası gerginlikler ve savaşlar gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Küçükaltan, 2015: 17).

Hall ve O'Sullivan (1996) siyasi istikrarsızlığı, yönetim ve kanun mekanizmasının, politik sistemin normal işleyişini dışardan müdahale unsurları tarafından değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Siyasi istikrarsızlık siyasi çekişme ve huzursuzluk doğurmaktadır. Aslında terör, silahlı mücadele, ayaklanma ve maddi hukuk dayatması gibi durumlar da bu huzursuzluk ve siyasi çekişmeyi tetiklemektedir. Siyasi iktidarsızlık, siyasi şiddet unsuru ile yakından alakalıdır. Şiddet, kişilerin fiziksel bütünlüğüne ve refahına fiziksel güç ile müdahale etmesi iken siyasi şiddet ise hükümet veya hükümet karşıtı gruplar tarafından uygulanan benzer bir gücü temsil etmektedir. Bu bakış açısından bakıldığında siyasi şiddet, siyasi istikrarsızlığın temelini oluşturmaktadır (Neuyamer, 2004:259-260). Brinn (2006), ara sıra yaşanan düzensiz şiddet olaylarının potansiyel turistleri etkilediğini ve özellikle günümüz medya cihazları ile elektronik ortamlarının algılanan tehdit unsurunu arttırdığını, abartılan ve üstü örtülen gerçeklerle olumsuz bir imaj oluşmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Turistler, genellikle seyahati rahatlatma ve dinlenme aracı olarak görmektedir. Turistik destinasyonda meydana gelebilecek herhangi bir şiddet olayına duyarlıdır (Neuyamer, 2004:259-260). Siyasi veya politik istikrarsızlıkların, huzur ve güvenlik sorunlarına neden olması, turistleri yakından ilgilendirmektedir (Isaac, 2010: 22). Özellikle turistik bir destinasyonda, güvenlik, huzur ve istikrar gibi unsurlar turizmi direkt olarak etkileyebileceğinden, bu

unsurların tam anlamıyla sağlanmış olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bir ülkede siyasi koşulları belirsizlik gösterdiğinde, ülkeye olan turist talebi alternatif yerlere yönelmektedir (Isaac, 2010: 22).

2011 yılında Mısır'da meydana gelen devrim ve ardından 2013 yılında yaşanan askeri darbe sonrası, ülke ciddi bir siyasi kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Bu siyasi krizin ekonomik ve toplumsal bazı sonuçları olmuştur. Ayrıca farklı birçok sorunun yaşanmasına da neden olmuştur. Örneğin; Mısır 2000 yılında Avrupa ülkelerinden yaklaşık 4,5 milyon turist ağırlarken, GSMH'nin %9,3'ünü turizm sektöründen elde etmekteydi. Fakat yaşanan siyasi krizler sonrası yaşanan güvenlik sorunları nedeniyle turist sayısında ciddi düşüşler yaşamış ve turizm sektörü durma noktasına gelmiştir (Sharpley, 2002:224).

### **Teknolojik Gelişmeler**

Günümüzde teknolojik gelişmeler örgüt içerisinde krizlere sebep olabilmektedir. Özellikle işgücünün teknolojik gelişmelerle uyum sağlayamadığı durumlarda örgütlerde görülmektedir. Örgütlerin teknolojik değişiklere karşı olan hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılık unsurları bu krizlerin durumunu etkilemektedir (Avgan, 2010: 17-18).

Örgütler için teknoloji, rekabet edebilme şansını artırmaktadır. Bu nedenle teknolojiye yaşanan hızlı değişimlere cevap verebilmek önemlidir ve yüksek performans gerektiren teknoloji ile uyumlu işgücünü gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Pfeffer, 1994: 10-12).

### **Sosyo-Kültürel Faktörler**

Küresel boyutta insanların etnik, dini ve ulusal kimlik bilinci farkındalığının artmasıyla oluşan sosyal ve kültürel unsurlar gün geçtikçe önemli bir hal almaktadır. Kişilerin yaşadıkları toplumun kültürel ve tarihi kimliğinin korunması, grupların siyasi temsili, siyasi özerklik durumları, ulusal ve dini sembollerin korunması bu unsurların bir parçasıdır. Bu nedenle çok kültürlülük, kitle kültürü veya popüler kültür gibi farklılıkları azaltmaya yönelik unsurlar dikkate alınarak sorun yaratabilecek etmenler ortadan kaldırılmalıdır (Akdemir, 2004: 44-45).

Sosyo-kültürel krizlerin nedeni araştırıldığında çoğunlukla yaşanan ekonomik ve siyasi krizler karşımıza çıkmaktadır. Siyasi krizlerin geç ve yetersiz müdahaleler sonucu ciddi bir hal alması, sosyo-kültürel krizlere neden olabilmektedir. Hatta toplumun içerisinde oluşturduğu huzursuzluk ve kargaşa, durumu daha da ciddileştirerek, ayaklanma ve iç savaşa bile sürükleyebilmektedir. Ekonomik krizler ise, siyasi krizin aksine temel bir neden olmaktan ziyade daha çok sosyo-kültürel krizlerin tetikleyici bir nedeni konumunda bulunmaktadır (Küçükaltan, 2015: 36-37). Bu duruma yakın zamanda Meksika’da yaşanan bir durum örnek verilebilir; Halk, benzine gelen zamma protestolar ile tepki göstererek, marketleri yağmalamaya başlamış ve ülkenin her yerine yayılan bu durum devlet müdahalesi ile ancak son bulmuştur (cnnturk.com).

Sosyo- kültürel kriz faktörleri daha dar kapsamda ele alındığında kitlesel yerine örgüt içerisindeki belirli bir grup veya zümredeki kişileri ilgilendirmektedir. Örgüt üyelerinde sosyal ve kültürel farklılıklar görülebilir. Örgüt içinde yaşanan bu farklılıklar, yaşanabilecek sorunların varlığına işaret olarak gösterilmektedir. Bu yüzden örgüt kültürünün yapısı ve işleyişi önemlidir. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bulunan insanların doğası ve çevresi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte yer alan insanların inanç, değer ve normlarından oluşan yazılı olmayan kurallar bütünü olarak da bilinmektedir. Örgütün, yazılı olmayan bu kurallar bütününe olan herhangi bir uyumsuzluğu ve farklılığı krize neden olabilmekte ve örgüt yapısını bozabilmektedir (Mitroff, Pauchant, Finney ve Pearson,1989:271).

### **Uluslararası Çevre Faktörleri**

Dünya’da küreselleşme ile işletmeler uluslararası düzeyde yaşanan sorunlardan daha fazla etkilenmektedir. Özellikle uluslararası pazarda çalışan işletmeler, pazarda meydana gelen fiyat dalgalanmaları, arz-talep değişiklikleri ve savaş gibi faktörlere karşı duyarlı hale gelmiştir. Bunlara karşılık, işletmeler kriz ortamı ile yüz yüze kalmamak için yeni yaklaşımlar geliştirerek, kendi faaliyet ve endüstri çevresini tanımlamak gibi önlemler almak zorunda kalmışlardır. (Drucker,1999: 63).

Örneğin; ABD’ de 2007 yılında meydana gelen finansal kriz, 2008 yılının Eylül ayında uluslararası bir krize dönüşerek, tüm dünyayı ciddi bir şekilde etkilemiştir. Birçok ülke borsası değer kaybetmiş ve beraberinde önemli finansal sorunlar yaşanmıştır. Sonuç olarak hükümetlere olan güven azalmış ve trilyon



dolarları bulan kurtarma paketleri hazırlanmak zorunda kalmıştır. Küresel piyasalarda yaşanan gelişmeler bütün gelişmekte olan ülke ekonomilerini etkilemiştir. Örneğin; cari açıkları GSYİH'in yüzde 10'undan fazla olan ülkelerde sermaye girişleri durmuş, iç talep ciddi ölçüde daralarak özel bankaların dışarıya borçlanmaları düşmüştür. Ocak 2008-Eylül 2008 döneminde Kazakistan'da 13,2 milyar dolar, Rusya'da 6,6 milyar dolar, Güney Afrika'da 3,7 milyar dolar, Ukrayna'da 2,1 milyar dolar ve Türkiye'de 3,1 milyar dolar azalma olmuştur. Cari fazlası olan ülkeler de dahil olmak üzere bütün ülkeler küresel piyasalarda yaşanan gelişmelerden fazlasıyla etkilenmiştir (Erdönmez,2009:85-89).

Uluslararası dengelerde savaş ve kaos durumlarının küresel sonuçları bulunmaktadır. Bu duruma en iyi örnek Suriye iç savaşı olarak gösterilebilir. İç savaştan kaçan birçok Suriyeli mülteci gerek Türkiye gerek Yunanistan ve Avrupa ülkeleri açısından krize sebep olmuştur. Bu krizlerin başında ekonomik ve toplumsal sorunlar ön plana çıkmaktadır. Yunanistan 2010 yılından itibaren yaşadığı ekonomik kriz nedeniyle GSYH'ında %25 düşüş yaşamış, işsizlik oranı artmış ve sonuç olarak hükümet toplumsal tepkilerle karşı karşıya kalmıştır. Bunun yanı sıra artan mülteci sayısı ve hükümet dışındaki organizasyonların yetersiz kalması krizi tetiklemiştir. Yunanistan'ın yaşadığı krizler Avrupa ülkelerini de krize sürüklemiş ve ekonomik sorunlar yaşamalarına sebep olmuştur (Giannakopoulos ve Anagnostopoulos, 2016:1271).

### **Doğal Faktörler**

Doğa kaynaklı krizler, insan müdahalesi dışında kalan deprem, sel, volkanik patlamalar, çığ, fırtına ve tsunami gibi doğal olayların neden olduğu krizler olarak tanımlanmaktadır. Turizm açısından, kıyı bölgelerinde yaşanan sel, tsunami ve fırtına gibi felaketlerin sebep olduğu krizler büyük önem taşımaktadır (Goodwin, 2005:2). Örneğin; 2004 yılında meydana gelen tsunami Tayland, Endonezya, Sri Lanka ve Hindistan'ı etkilemiştir. Yaklaşık 230.000 insanın ölümüne sebep olan tsunami, turizm merkezi olan Tayland'ı ciddi şekilde etkilemiştir. 508 milyon \$ zarara uğrayan Tayland, çok vakit kaybetmeden otelleri geri açarak, yoğun bir şekilde reklam çalışmalarına başlamıştır. Çabalara rağmen aynı yıl otel rezervasyonlarında %90 düşüş görülmüştür. Buna rağmen Tayland hükümeti çalışmalarına devam etmiş ve 2 yıl sonra 13 milyon turist ağırlamıştır. Bununla da yetinmeyen hükümet turistlere güven verebilmek adına yeni bir uyarı sistemi yaparak tüm sahil boyunca tsunami alarmları yerleştirmiştir. Böylelikle

ilerleyen yıllarda gelen turist sayısı giderek artırmış ve 2013 yılında 26 milyon turiste ulaşarak rekor kırmıştır (Langill, 2015).

Turizmin önemli bir tamamlayıcısı olan ulaştırma ağı da (Prideaux, 2000: 54) doğal felaketlerden etkilenen diğer bir sektör konumundadır. Örneğin: 2010 yılında İzlanda’ da yaşanan volkanik patlama tüm hava yolu trafiğinin durmasına sebep olarak, birçok insanın mahsur kalmasına neden olmuştur Ülkemizde bu patlama sonucu sadece Marmaris’te 3 bin 800 turist ülkesine dönemeyerek mahsur kalmıştır. Avrupa’da da tüm ülkeler seferleri durduğu için benzer olaylar görülmüştür (hürriyet.com, 16.04.2010).

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler, diğer kriz türlerinden farklılık göstermektedir. Bu tür krizlerin, daha önceden belirtisi yoktur. İşletmelerin önlem alması veya krizin boyutlarının belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Fakat günümüzde teknolojik gelişmeler sayesinde yangın, fırtına veya sel gibi daha sık meydana gelebilen doğal felaketlere karşı işletmeler önlem alabilmektedir (Yılmaz, 2004: 16).

Doğal felaketlerin dışında insanların müdahalesi ve doğaya verdikleri tahribatlar sonucu oluşan bazı ekolojik kaynaklı krizlerde bulunmaktadır. 20.yy. ikinci yarısından sonra ortaya çıkan bu ekolojik krizler küresel ısınma, çölleşme, zehirli atıklar, hormonlu bitkisel üretim ve hayvansal hastalıklar vb. konuları kapsamaktadır (Küçükaltan vd, 2015:30). Örneğin; Maldivler ve Seyşeller gibi gözde turizm merkezleri küresel ısınma nedeniyle yükselen deniz suyu seviyesi yüzünden problem yaşamaktadır (Goodwin, 2005:2). Diğer bir örnek ise; Çernobil’de yaşanan nükleer sızıntı olayıdır. Bu yaşanan olay birçok şeyi olumsuz etkilemiştir. Bunların başında da turizm gelmektedir. Örneğin; Türkiye bu dönemde turizm gelirlerinde %84 düşüş yaşamıştır (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88). Yaşanan bu çevre felaketinde sadece Türkiye değil diğer komşu ülke taleplerini de etkilemiştir.

Ekolojik krizlere turizm açısından verilebilecek bir örnek ise Ebola, Kuş Gribi ve Zika virüsü gibi hayvansal kaynaklı hastalıklardır. Bu hastalıklar dünya çapında önlem alınan ve sonuçları ağır hastalıklardır. Bu nedenle görülen ülkelerde karantina uygulaması yapılmıştır. Ayrıca görülen ülkelerin diğer ülkelere olan ulaşım trafiği de denetim altına alınarak kısıtlanmıştır. Özellikle ölüm

vakalarının görülmesiyle birlikte korku ve endişe ortamı oluşmasından dolayı turizm faaliyetleri önemli ölçüde sekteye uğramıştır.

Doğal ve ekolojik krizlerden farklı olarak biyolojik krizler de 20.yy. itibaren yaşanmaya başlanmıştır. Biyolojik krizler, “*İnsan, evcil hayvan ve faydanılılan bitkilerde ölüm veya zarar meydana getirmek, amacıyla mikroorganizmaların veya bunların toksinlerinin kasten kullanılması*” sonucu bilinçli olarak ortaya çıkarılan hastalıkların sebep olduğu krizler olarak bilinmektedir. Sars virüsü biyolojik bir kriz olarak adlandırılmaktadır. 2002-2003 yılları arasında ilk defa Hong Kong görülen ve sonrasında 37 ülkeye yayılan virüs (wikipedia, 2017), doğrudan etkilediği ülkelerde seyahat ve turizm sektöründeki istihdamı %30, komşu ülkeleri ise %15 etkilemiştir. Bu virüsün ekonomik olarak da büyük etkileri olmuştur (Küçükaltan vd, 2015: 34-35).

#### **1.4. Kriz Süreci ve Oluşum Evreleri**

Hızlı bir değişim sürecinin sonucu ortaya çıkan kriz, belirli aşamalardan geçerek son halini almaktadır. Bu aşamalar bazen kısa zaman aralıklarında olurken, bazen de daha uzun zaman aralıklarında görülmektedir (Can, 1997: 314).

Birçok araştırmacı tarafından kriz aşamaları farklı sınıflandırılmıştır. Bunların içerisinde Fink (1993) tarafından yapılan sınıflandırma en çok kabul gören çalışmadır. Bu çalışmaya göre kriz süreci krizin gelişme evresi(gelişme), kriz dönemi (krizin patlak verdiği evre ve krizin devam ettiği evre) ve krizin çözülme evresi olmak üzere üç evrede ele alınmaktadır (Küçükaltan vd., 2015:7).

##### **1.4.1. Krizin Gelişme Dönemi**

Krizlerin gelişme evresi, kriz yaşanmaya başlanmasından önceki belirtilerin giderek ağırlaştığı ve belirginleştiği aşamadır. Bu aşamada “erken uyarı sistemi” yardımıyla önceden gelen uyarılara işletmeler dikkat etmesi gerekmektedir. Erken uyarı sisteminde kriz belirtileri defalarca ve ısrarla tekrar edilmektedir. Örgüt yöneticisi bu belirtileri görebilecek ve yorumlayabilecek nitelikte olmalıdır (Çetinsöz, 2010: 41).

Erken uyarı sistemi olmayan ve iletişimin yetersiz olduğu işletmelerde, gelişim evresinde örgüt ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Yönetim yeterli bilgi alamadığı için yaklaşan kriz için önlem alamamaktadır. Bu

durum, yönetimin doğru karar almasını engelleyerek, işletmenin yaşamını ve amaçlarını tehdit etmektedir (Demirtaş, 2000:361).

Kriz gelişim evresi; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Her aşama krizin ortaya çıkışını biraz daha tetiklemektedir (Küçükaltan, 2015:7).

Körlük aşaması, işletmelerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerden haberdar olmaması, teşhis edememesi ve tanımlamada yetersiz kalması ile ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, belirtilerin örgüt ve yöneticiler tarafından fark edilemediği aşama olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer 2003'den aktaran Avgan, 2010:29).

Körlük aşamasında işletmelerde görülebilen bazı belirtiler bulunmaktadır. Bunlar;

- Fazla personel ve iş gücü dağılımının oransız olması,
- Ağır ve bürokratik idari işlemler,
- İşletme içinde uyumsuzluk,
- İşletme hedeflerinin belirlenmemesi veya olmaması,
- İletişim yetersizliği,
- Modası geçmiş yönetim tarzı ve örgüt yapısı,
- Örgüt içi çatışma gibi belirtirlerdir (Weitzel ve Jonsson,1989:98).

Gelişme evresinin ikinci aşaması, eyleme geçememe aşamasıdır. Bazı kaynaklarda atalet olarak da adlandırılan bu aşamada satışlarda azalma, stoklarda fazla ürün, kar-gelir dengesinde düşüşler ve çalışan performansında bozulmalar görülmektedir (Weitzel ve Jonsson,1989: 99-100, Tağraf ve Arslan, 2003:151). Cameron and Zammuto (1983), büyük ve köklü işletmelerde bu aşamanın belirgin bir şekilde daha uzun sürdüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca bu tarz işletmelerde örgütsel performansta düşüş yaşasa bile kriz seviyesine ulaşmadıklarını, fakat bu durumun örgüt üyeleri tarafından fark edilip, gözlemlenebildiğini belirtmişlerdir (Cameron and Zammuto, 1983:363-365).

Eyleme geçememe aşaması, süregelen faaliyet alanlarında değişiklik yapılması gerekmesine rağmen rutin davranışların sürdürülerek, herhangi bir eylemde bulunmama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, eylemsizlikten ötürü örgütlerde stratejik açıklıklar görülmekte ve bekle-gör politikası izlenmektedir. Bununla birlikte her değişiklik fazladan çaba ve maliyet gerektirdiği için yönetim tarafından hoş karşılanmayarak, kriz belirtilerin giderek ağırlaşmasına sebep olmaktadır (Kaya, 2009: 27).

Yönetim, bu aşamada kendisini aldığı kararlar nedeniyle baskı ve stres altında hissederek, başarısızlık korkusuna kapılmaktadır. Bu durum çalışanlar tarafından fark edildiğinde örgütte bağımlılıklarının azalmasına, işten ayrılmalara, performans düşüklüklerine ve düşük kalitede üretime neden olmaktadır (Uzun 2001'den Aktaran Yılmaz, 2004: 31).

Krizin gelişme aşamasının son evresi olan yanlış karar verme, panik ve endişeye kapılmış olan yönetimin düzgün karar veremeyerek, baskı faktörü ile yanlış karar verme eğilimi gösterdiği evre olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2004: 31). Bu evrede, kriz belirtileri başarı göstergelerine göre daha az gözlemlenmektedir. İşletmeler tüm bütçe kontrolü, kemer sıkma politikalarına rağmen verimlilik üzerine çalışmalar yürüterek, performans artırıp çeşitlendirmektedir. Ayrıca iç sorunlara rağmen çevresel sorunlara verilen önem ve yapılan değişiklikler herhangi bir yarar sağlamamasının yanında problemleri de çözmemektedir. Bu aşamada örgütsel başarısızlık hemen olmasa bile gerekli değişimler yapılmazsa büyük olasılıkla görülebilmektedir (Weitzel ve Jonsson,1989:101-102).

#### **1.4.2. Kriz Dönemi**

Kriz dönemi, krizin patlak verdiği evre (akut dönem) ve krizin devam ettiği (kronik dönem) olmak üzere iki safhada görülmektedir (Küçükaltan, 2015:7-8). Krizin patlak verdiği evre, geri dönüşü olmayan ve işletmenin sadece krizin zararlarını kontrol edebildiği bir evre olarak tanımlanmaktadır. İşletme içinde çatışmalar, denetim ve prosedürlerde artışlar görülmektedir. Bu evre kısa sürmesine rağmen olaylar hızlı ve yoğun yaşandığı için işletmeler üzerinde ciddi etkilere neden olmaktadır (Fink 1986'dan Aktaran Yılmaz, 2004: 32).

Krizin devam ettiği evre (kronik evre) ise, krizin etkilerinin telafi edilmesi için gerekli adımların atıldığını dönem olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede durum analizi yapılarak, iyileşme sürecine ilişkin çözümler kararlaştırılmaktadır. İşletmeler bu dönemde kendi zayıf ve güçlü yanlarını belirleyerek, alt yapı oluşturmaktadır. Bu sayede krizi daha iyi yönetebilmektedirler (Küçükaltan, 2015:8).

Tushman, Newman, and Romanelli (1986), bu evrede temel strateji, yapı ve denetimde yapılacak değişimlerin daha çok gerilemeye neden olacağını ve işletmenin hayati devamlılığını tehdit eder nitelikte olduğunu vurgulamaktadır. Bu çabalar, her ne kadar kısa vadeli olarak hayatta kalmayı sağlasa da sonucu değiştirmemektedir.

Kriz döneminde, iyileşmeye engel olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar kalifiye iş gücünün işi bırakması ve işgücü dengesinin bozularak iş tanımının değişmesi olarak gösterilmektedir. Eğer çalışanların sadakati ödüllendirilmez ve mali olarak iyileştirilmeye gidilmezse bu faktörler işletmenin çöküşünü hızlandırmaktadır. Ayrıca değişime karşı bir direnç olacağı gibi çalışan-ışveren değişim ilişkisinin değişmesinden doğan direnç ortaya çıkmaktadır. Liderlerin şirket içi sırları, söylentiler ve belirsizlik değişime karşı olan direnişini ağırlaştırmaktadır (Weitzel ve Jonsson,1989:105).

Kriz dönemi, birçok kararın alındığı ve uygulandığı bir dönem olup, karar mekanizması olan yöneticilere büyük sorumluklar düşmektedir. Karar almadaki yeterlilikleri ve yeni fikirler üretmeleri sürekli olarak sınanmaktadır. İşletmenin mevcut amaçları ve varsayımları doğrultusunda aldıkları kararları gözden geçirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek olan karar alma ve yönetimdeki yetersizlikleri sonucu yöneticiler değiştirilebilmektedir (Topuz, 2009: 15).

Can (1997)'a göre, kriz döneminin belirli özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; korku ve panik, yetkinin merkezileşmesi ve karar süresinin bozulmasıdır.

Tablo 1.1. Kriz döneminin özellikleri

Yetkinin Merkezileşmesi	Korku Ve Panik	• Karar Süresinin Bozulması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi.</li><li>• Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</li><li>• Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları yapı ve denetim derecesini artırarak gidermek.</li><li>• Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</li><li>• Karar alma grubu kriz esnasında küçülür.</li><li>• Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur.</li><li>• Yetki merkezleşir.</li><li>• Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokritik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</li><li>• Kriz, etkininde merkezileşmesine yol açar.</li><li>• Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kriz döneminde yönetici ve personel devri artar.</li><li>• Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</li><li>• İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</li><li>• Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, performans düşer, işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.</li><li>• Kriz ve kriz öncesi çatışmaları artırır.</li><li>• Yöneticiler kayıplarla ilgilenir, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</li><li>• Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</li><li>• Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri<sup>1</sup>, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</li><li>• Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek mümkün değildir.</li><li>• Paranoid<sup>2</sup> tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</li><li>• Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</li><li>• Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</li><li>• Krizin şiddeti ve süreci artıkça bilişsel performans düşer.</li><li>• Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez hale gelir.</li><li>• Kriz yönelimi, örgütsel karar alma sürecini zorlaştırır.</li></ul>

**Kaynak:** Can, 1997:316.

<sup>1</sup>Patoloji: (Yunanca *pathos*) çalışması ve bilimi (Yunanca *logos*) kelimelerinin birleşmesi

<sup>2</sup>Paranoid: bir çeşit kişilik bozukluğu, diğer insanların hareketlerini küçültücü ve tehdit edici olarak algılayan aşırı duyarlılıktır (Wikipedia, 2016).

### **1.4.3. Krizin Çözülme Dönemi**

Krizin sona ermesiyle başlayan dönem olarak ifade edilen krizin çözülme aşaması, işletmelerin kriz yönetiminin sonucu olarak düşünülmektedir. Eğer işletme kriz döneminde başarılı bir strateji izlemiş ise bu dönemde ivme kazanarak tekrardan başarısını artırmaktadır ya da aksine işletmenin sonunu hazırlamaktadır. Bu dönem işletmeler için krizin fırsata çevrildiği bir zaman dilimi olarak görülmektedir. İşletmeler değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu dönem hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler ve medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilmektedir. Eğer bu faktörler doğru kullanılmazsa gelişmelerden giderek uzaklaşarak yok oluş dönemine girilmektedir. Ancak yaşadıkları krizden elde ettikleri deneyimleri değerlendiren, diğer bir deyişle, öğrenme aşamasını kriz yönetiminin faaliyetleri içine dahil eden işletmeler var olan krizi en az zararla atlattıkları gibi olası krizlere karşı da hazırlıklı olmaktadır (Ulmer ve Sellnow, 2002:362).

Çözüm ya da çöküş evresi olarak da bilinen bu dönemde başarı sağlandığı takdirde işletme krizi az zararla atlattır. Aksi takdirde krizin şiddetine ve boyutuna bağlı olarak işletme içinde büyük problem görülmekte, finansal sorunlar artmakta ve işletmenin kendi içindeki çatışmalar çözülmeyecek duruma gelmektedir. Diğer yandan bu dönem, işletmelerin krize hazırlık düzeylerinin de belirlemektedir. Bu dönemde krizin nerede ve ne zaman bittiğinin bilinmesi, diğer bir krizin nasıl ve ne zaman başlayacağını anlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sayede, krizi yaşamış olan işletmeler, gelecekte yaşanabilecek krizler için ön hazırlık yapabilmektedirler (Yılmaz, 2004: 33-36).

### **1.5. Krizin Sonuçları**

Krizin, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birtakım sonuçları bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında daha çok olumsuz sonuçları olduğu düşünülen kriz, beraberinde getirdiği fırsatlar ile de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Tehlike ve fırsatları içinde barındıran krizler olumlu ve olumsuz sonuçları bakımından kategorize edilmektedir.



### 1.5.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz, farklı tür ve büyüklükteki işletmeler üzerinde bazı olumsuz etkilere sahiptir. Bu olumsuz etkiler krizin şiddeti ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda krizlerin işletmeler açısından olumsuz sonuçları şu şekilde belirtilebilir;

- İşletmenin örgütsel imajı zarar görür.
- İş çevresinde güven sorunu yaratır.
- Çalışanların sadakati ve güveni azalır.
- Çalışanlarda performans düşer.
- Satışlarda düşüşler görülür.
- Kar azalır.
- Üst düzey personel değişikliği yaşanır.
- Krizin engellemek adına yapılan ekstra masraflar çıkar.
- İşgücü ve ekipler arasında çatışma yaşanır.
- Yönetim kararlarının etkinliği bozulur.
- İşten çıkarılma korkusu motivasyon ve eşgüdümü engeller.
- Örgütte güvensizlik nedeniyle otorite boşluğu oluşur.
- İşletmelerde zaman kaybı ve sabit maliyetler artar.
- Örgütte işte var olamama (absenteesim) görülür.
- İş gücü devri sıklaşır.
- Örgütsel bütünlük bozuldukça örgüt üyelerinin geri çekilme davranışı artar.
- Örgüt hedeflerine ulaşamaz.
- Örgütte stres ve panik ortamı yaratır (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005:96-97. Hermann, 1963:63-68).

### 1.5.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Yapılan bazı çalışmalar, krizin örgüt üzerinde düzenleyici etkileri tetiklediğini savunurken, bazı çalışmalar örgütün çöküşünü hızlandırdığını dikkat çekmektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar bu dönemin inovasyon için fırsat yarattığını belirtmektedir (Singh,1986:563).

Kriz dönemleri örgütler için bir fırsat dönemi niteliğinde kabul edilmektedir. Krizler ile fırsatlar her zaman bir arada bulunmaktadır, önemli olan bunu fark edip değerlendirebilmektir. Örneğin; işletmeleri daha sonra yaşanabilecek olan krizlere hazırlayıp, geliştirilen yönetim stratejileriyle meydana gelebilecek tüm zorluklara rağmen dik bir duruş izlemeleri, krizin yarattığı fırsatlar olarak kabul edilmektedir. Kısacası başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi ile krizin birçok olumlu sonucundan yararlanmak mümkün olmaktadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde krizin işletmeler üzerinde yaratabileceği olumlu sonuçları şu şekilde belirtilebilir;

- Örgütsel sorunların tespit edilmesi ve giderilmesi,
- Değişimlere karşı uyum yeteneğinin yeniden kazanılması,
- Yönetim tekniklerinde değişim sağlanması,
- Örgütsel düzeyde iş birliği ve ekip çalışması ruhunun yakalanması,
- Yeni liderlerin ortaya çıkması,
- Yeni rekabetçi yetenekler kazanılması,
- Erken uyarı sistemlerine duyulan gerekliliğin belirlenmesi
- Yeni etkin stratejilerin oluşturulması,
- Yeni ekonomik çıkarların elde edilmesi (Şahin, 2005: 51-53. Topuz, 2009:17).

## 1.6. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi son yıllarda önemi giderek artan bir alandır ve sürekli değişen şartlar nedeniyle bu konuda öğrenilmesi gereken birçok şey bulunmaktadır. Günümüzde kriz olaylarına karşı farkındalık artmasına rağmen çoğu işletmenin krizlere karşı hazırlıksız olduğu görülmüştür. Ayrıca, kriz planlarına sahip olan işletmelerin de krizlere karşı hazırlıkları olmasına rağmen başarısız olabildikleri gözlemlenmiştir. Başarısızlığın temel nedeni olarak, yeterli hazırlık planlarının olmamasından kaynaklı işletmelerin örgütsel sürdürülebilirliği ve bireysel refahını tehlikeye atacak çevresel tehditlere maruz kalması gösterilebilir (Wang, 2007:1).

Kriz yönetimi planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde kriz durumuna müdahale eden bir yönetim dalı olarak tanımlanmaktadır (Küçükaltan vd, 2015 :44). Krizlerin sebep olduğu zararları en aza indirmeye çalışan, kriz durumuna yönelik sinyalleri değerlendiren, gerekli önlemleri alan ve uygulanmasını kapsayan faaliyetler bütünü olarak da betimlenmektedir (Can, 1997:251). Diğer bir ifadeyle kriz yönetimi, kriz esnasında oluşabilecek zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar ve alınacak doğru önlemler ile geçirilecek süreci ifade etmektedir (Aymanıy, 2001:106).

Kriz yönetimi araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmasından dolayı birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

- Gigliotti ve Ronald (1991), kriz yönetimini insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden, kamu ve şirketlerde mal kaybını sebep olan, örgütlerin normal işleyişi üzerinde olumsuz etkileri olan unsurları hızlı, verimli ve etkili bir şekilde başa çıkabilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır.
- Pheng (1999) kriz yönetimini; *“işletmenin kriz sebebiyle ortaya çıkan tehdit ve kayıpları azaltmak amacıyla sürdürdüğü hızlı ve etkin faaliyetler bütünüdür”* olarak tanımlamıştır.
- Santana (2004) ise kriz yönetimini; örgütlerin etkin bir şekilde kriz öncesinde ve sonrasında krizi anlamak ve önlemek için planlama ve eğitim faaliyetleri gibi şeylerin her bir adımını hesaba katarak sürdürmeye çalıştığı bütünlük ve kapsamlı bir çaba olarak tanımlamıştır (Pforr, 2006:3).

- Göral (2004)' a göre kriz yönetimi; *“karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir”*.
- Bir karar verme işlemi olan kriz yönetimi, mevcut olanaklar içerisinde en uygun olanının seçilmesi işlemidir. Yöneticilerin üzerine düşen görev büyüktür. Yönetici karar verme yetkisini kendisinde taşımalı ve yetkisini devretmemelidir (Düzgün, 2007: 45).

### 1.6.1. Kriz Yönetimin Özellikleri

Kriz yönetimi, yönetimin bir parçası olmasına rağmen kendine ait bazı özellikler göstermektedir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır;

- Kriz yönetimi, işletmeleri meydana gelebilecek krizleri karşı hazırlıklı olması sağlamaktadır. Amacı, krizleri önceden fark ederek, türüne göre gerekli önlemi alabilen, sonuçlarından yeni çıkarımlarda bulunan ve en kısa sürede toparlanabilen örgütler yaratmaktır.
- Kriz yönetimi, birkaç evreden oluşan karmaşık ve uzun bir süreçtir. Bu sebeple krizlerin çözülmesi zaman almaktadır. Esnek, yaratıcı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını seven, yeniliğe açık ve harekete hazır bir örgüt yapısı gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir kolu olup, üst yönetimi ilgilendiren bir yönetim alanıdır. Dış çevrenin incelenerek, analiz edilmesiyle ortaya çıkan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsamaktadır.
- Kriz yönetiminde karar verme önemli bir unsur olup, yöneticinin bilgi ve becerisini gerektirmektedir. Yöneticinin isabetli ve uygulanabilir kararlar vermesi başarı olasılığını artırarak kendilerine olan güvenlerinin ve morallerinin yükselmesini sağlamaktadır.
- Kriz yönetiminde önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar yapılmaktadır. Özellikle karmaşık bir süreç olması nedeniyle uzman ve danışmanlık hizmeti gerektiren bu dönemde ekstra maliyetler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu ek maliyetlere dikkat etmelidir. Çünkü

kriz dönemlerinde minimum maliyetle maksimum getiri hedeflenmektedir.

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir. Örgüt içi çatışmaları önlemek ve kriz durumunda işletmelerin birbirleriyle olan sorunlarını çözmek amaçlamaktadır. Ayrıca kriz yönetiminin başarılı olabilmesi için kriz ekibinin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan eğitim görmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyeti olup, ani ve etkili cevaplara ihtiyaç duymaktadır. Gerekli tedbirlerin alınması ve kriz planlarının oluşturulması işletme için güvenli bir ortam yaratmaktadır.
- Krizler, işletmelerin özelliklerine göre farklılık göstermelerinin yanı sıra krizlerin türlerine göre de farklılık göstermektedir. Kriz yönetimi planları yapılırken bunlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Kaya, 2009: 34-35, Serin, 2008:36-39, Küçük ve Bayuk, 2007:799).

## **1.7. Kriz Yönetimi Yaklaşımları**

Kriz konusunda çalışma yapan araştırmacılar, krize yönelik yaklaşımları reaktif ve proaktif yaklaşım olmak üzere iki kategoride ele almışlardır.

### **1.7.1. Reaktif Yaklaşım**

Reaktif kriz yaklaşımı, mevcut koşulları kabul ederek, bunları değiştirmek için herhangi bir çaba harcamayan veya bunlara geçici çözümler getiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Örneğin bir makinada meydana gelen arıza makine tamamıyla işlevini kaybedip çalışmayıncaya kadar tamir edilmez. Sonrasında ise sadece geçici çözümler getirilerek, kalıcı müdahaleler sonraya bırakılır. Yani reaktif yaklaşımı izleyen yöneticilerin sadece olumsuzluk meydana geldiği zaman düzeltmeler yaptığını, kalıcı önlemleri ise daha sonraya bırakarak erteledikleri söylenebilir. Reaktif kriz yaklaşımını benimseyen yöneticiler sergiledikleri tutumlar ile işgücü ve maliyetlerde tasarruf ettiklerini düşünürler. Fakat öngörülmeyen ve değişken üretim kapasitesi, örgüt içi tolerans eksikliği

azaltılmaya çalışan maliyetleri artırarak başarısızlıklara neden olmaktadır (Swanson, 2001:238).

Reaktif yaklaşım, krizler meydana geldikten sonra oluşan etkileri azaltmaya yönelik çabaları kapsamaktadır. Kısa vadeli olan bu çabalar, krizlerin etkileri tamamıyla engellemektense düzeltmeye yönelik girişimlerden oluşmaktadır. Reaktif yaklaşımda yöneticiler plan yapmadan kararlar alarak, küçülme, iş kollarını birleştirme veya bazı ürünleri üretimden kaldırma gibi kısa vadeli çözümler uygulamaktadır. Bu kısa vadede uygulanan çabalar maaş kesintisi, ücretsiz izin verme, çalışanların sosyal imkanlarını kısıtlama veya işten çıkarma gibi sonuçlara sebep olmaktadır. Bu da her ne kadar kısa vadede sorunları çözer gibi görünse de uzun vadede işletme için daha kötü sonuçlar doğurmaktadır (Tanrısevdi, 2002: 43-44).

Reaktif yaklaşım erken uyarı sinyallerini dikkate almayan ve krize müdahale için kriz anını bekleyen bir yaklaşımdır. Kriz yönetiminde önleme, zarar azaltma ve iyileştirme aşamalarının bünyesinde bulundurmaktadır. Yöneticiler krizlerin etkilerini en aza indirmek ve eski işleyişi dönmek için bu aşamalardan yararlanarak uygulama yapmaktadır (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009:435, Güteryüz, 2015: 44).

### **1.7.2. Proaktif Yaklaşım**

Proaktif yaklaşım, beklenmeyen durumlara karşı sürekli koruyucu bir tavır izleyen ve bunları tahmin ederek önlemeye çalışan bir yaklaşımdır. Başarısızlık tahmini olasılığına bağlı olarak çalışan bu yaklaşım, işletmelerin ömrünü uzatmaktadır. Fakat çok fazla denetim ve müdahale gerektirdiği için verimlilikte bazen düşüşler görülmektedir (Swanson, 2001:238).

Sürekli mevcut koşulları geliştirmeye odaklı olan proaktif yaklaşım, yeni kaynaklar ve yeni alanlar yaratmayı hedeflemektedir. Bu nedenle mevcut koşullara uymaktansa olumsuzlukları azaltmak için çevreden bilgi toplayarak fırsatları değerlendirmektedir. Proaktif yaklaşımda liderlik etkinliği önemli bir unsur olup, yöneticilere çok fazla sorumluluk düşmektedir. Bu yaklaşımda yöneticiler, takım ruhunu oluşturarak ortak hedefler doğrultusunda daha etkin ve verimli örgüt yapısını oluşturmaktadır (Tanrısevdi, 2002: 44-45).

Proaktif yaklaşım, büyüme aşamasındaki işletmeler açısından daha yararlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Çünkü tüketici istek ve gereksinimlerine ait düzenleme ve değişiklikler, ürün geliştirme sürecinin başında gerçekleştirilmektedir. Bu da işletmelerin çevresinin şekillenmesine ve değişmesine olanak sağlayan rekabet koşullarında liderlik etmesini sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001:437-438).

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşım izleyen işletmeler, başarılı olabilmek için doğru ve yeterli bilgi akışı ile riskleri belirleyip, erken uyarı sistemleri oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra; kriz takımları oluşturularak belirlenen sistemlerin uygulanabilir hale getirmektedirler (Tağraf ve Arslan, 2003:153-158).

## **1.8. Kriz Yönetim Süreci**

Bu çalışmada kriz yönetim süreci, kriz öncesi yönetim yapısının oluşturulması, kriz anında yönetim ve kriz sonrası yönetim olmak üzere üç boyutta ele alınacaktır.

### **1.8.1. Kriz Öncesi Yönetim**

Kriz yönetimi açısından en önemli süreç kriz öncesi yönetim dönemidir. Olası krizlerin önceden tahmin edilerek, gerekli önlemlerin alınmasını içermektedir. Bu aşamada uyarı sinyallerini görebilen, krizin geldiğini hissedebilen ve krizi fırsata çeviren bir yönetim tarzı gerekmektedir (Topuz, 2009: 37). İşletmeler kendilerini bu aşamada en kötü duruma karşı hazırlamaları gerekmektedir. Çünkü krizden en az zararla çıkmanın yolu krize karşı iyi bir hazırlık yapmaktan geçmektedir.

Bu süreçte yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

- Kriz yönetim planlarının hazırlanması
- Kriz yönetim takımının oluşturulması
- Erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi
- İç ve dış çevre analizlerinin yapılması
- Kriz senaryolarının hazırlanması
- Kriz iletişim planlarının hazırlanması

- Personelin kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi (Küçükaltan vd., 2015:49).

### **Kriz Yönetim Planlarının Hazırlanması**

İşletmeler birçok problemle karşı karşıya kalmaktadırlar ve bunlarla mücadele etmek için etkili yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle olası kriz durumlarında krizlerin etkilerini azaltacak ve etkin bir kriz yönetimi uygulaması için planlara ihtiyaç duymaktadır. Krizler doğaları gereği bir işletmenin başa çıkabileceğinden daha kapsamlı etkilere sahiptirler ve bu özelliklerinden dolayı bazı araştırmacılar kriz yönetimi için yapılan planlama çalışmalarını gereksiz bulmaktadır. Mitroff ve Alpasian (2003) günümüz dünyasında krizlerin ortaya çıkışını planlamanın boş olduğunu savunanlardandır. Çünkü bu tür planların raflarda durduğunu ve gerekli olmayana kadar kullanılmadığını, kullandığında ise uygulamak için çok geç olduğunu düşünmektedirler. Klein (1999) ise, kriz planlarının tamamıyla gereksiz olmadığını sadece işletmelerin planlama yapmak için daha fazla deneyim ve karar verme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır (Moats, Chermack ve Dooley, 2008:398-399).

Kriz planları oluşturulurken en kötü şartlar düşünülmelidir. Bu sayede kriz esnasında sorunlarla mücadele etmek daha kolay hale gelmektedir. Plan oluşturulurken örgüt içinde bulunan herkesin sorumlulukları ve görevleri detaylı bir şekilde yazılmalıdır. İletişim ve koordinasyon önemli faktörler olduğundan işleyişleri sürekli kontrol edilmelidir. Ayrıca oluşturulan planlar her yıl güncellenmeli ve kontrol edilmelidir (Küçükaltan vd., 2015:50-51).

### **Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması**

Bir krizi uzlaşma ile yönetmek her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü krizler yapıları gereği tehdit ve sürpriz unsurları barındırdığı için kısa süre içerisinde zor kararların alınması gerekliliği söz konusudur. Bu noktada da kriz yönetim takımları ortaya çıkmaktadır. Bu takımlar örgüt içerisinde bitmeyecek olan tartışmalara son vererek sorunları komuta ve kontrol etme görevini üstlenmektedir (Sapriel, 2003:4-5).

Kriz yönetim takımları kriz liderleri tarafından yönlendirilmektedir. Bu liderler takımlarını stres altında nasıl davranmaları konusunda eğitmektedir ve kriz esnasında mevcut durumu stratejik bir şekilde kontrol altına almayı



göstermektedir. Liderler takımlarını eğitirken kriz senaryoları üzerinden fikir birliği veya komuta kontrol mekanizmasına dayalı kararlar almayı öğretmektedir. Takım üyelerinin stratejik planlama ve proaktif kriz becerilerini geliştirebilmeleri için paydaşları ile çalışmaları sağlanarak, risk haritaları çıkartmaları istenmektedir. Bunları hepsi, kriz yönetim takımının sadece işlevselliğine değil uygunluğuna göre yapılması gerekmektedir (Sapriel, 2003:4-5).

Kriz takımlarının belli başlı görevleri bulunmaktadır. Bunlar:

- Mevcut durumu analiz etmek.
- Mevcut durum ve kurumun gelecek beklentilerine göre stratejik kararlar almak.
- Krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyon sağlamak.
- Kararları tüm paydaş üyelerle birlikte almak.

Kriz yönetim takımları oluşturulurken sayı bakımından çok kalabalık veya az olmamalıdır. Tam yetki ile donatılmalı ve kriz döneminde kimseye danışmadan karar verebilmelidir (Genç, 2012:383-384).

Oluşturulan kriz yönetim takımı üyeleri belirli departmanlardan seçilerek oluşturulmalıdır. Waryjas (1999)'a göre kriz yönetim takımında bulunması gereken üyeler şunlardır:

- CEO veya Üst Düzey Yöneticiden Bir Takım Lideri
- Genel Danışman ve Dış Sorumlu Uyum Görevlisi
- Üst Düzey Yöneticiler, İnsan Kaynakları, Pazarlama ve Satış, Yatırımcı İlişkileri, Halkla İlişkiler ve Dış İlişkiler
- Bilgi Teknolojisi Uzmanı

### **Erken Uyarı Sisteminin Kurulması ve İzlenmesi**

Erken uyarı sistemi, mevcut bütün yazılı ve görsel verinin toplanarak analiz edilmesi ve sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte değerlendirilmesiyle ortaya çıkan öngörüselsel tahminler olarak tanımlanabilir. Krizle alakalı tahminler yapılırken işletmenin geçmişe ait deneyimleri ve yönetici sezgileri de dikkate

alınmaktadır. Ayrıca olağan dışı gelişmeler takip edilmeli ve uyarılara karşı duyarlı olunmalıdır (Küçükaltan vd., 2015:55).

Erken uyarı sistemi çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesi olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bu dört aşamada gerçekleşen faaliyetler sırasıyla şu şekildedir; Öncelikle aynı sektörde yer alan işletmeler başarı durumlarına göre başarılı ve başarısız olmak üzere iki kategoriye ayrılırlar. Ayrılan bu işletmeler bilanço ve kar-zarar oranlarına bakılarak gelecekteki durumları hakkında tahminlerde bulunulur. Her işletmenin belirli zaman aralığında nasıl bir gelişme gösterdiği belirlenerek karşılaştırma yapılır. Karşılaştırma sonucunda farklılaşan işletmeler tespit edilir ve bunun nedenleri araştırılır. Bu nedenler yorumlandıktan sonra gelecek bir kriz olup olmadığı, yeni fırsatlara cevap verilip verilmeyeceği ve hangi stratejilerin uygulanacağı gibi konulara cevap bulunur. Erken uyarı sisteminin bazı amaçları bulunmaktadır. Bunlar:

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi (Bozkurt (1998) Akt. Topuz, 2009: 45).

### **İç ve Dış Çevre Analizlerin Yapılması**

İç ve dış çevre analizleri, strateji seçeneklerinin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarını belirleyip, bunlara ulaşmak için stratejilerin araştırılmasıdır. İç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilmektedir. Dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarını etkileyen öğelerden bir tanesidir. İşletmeler için çevre, sürekli değişen bir unsur olup, bu değişim uzun vadede daha belirsiz ve karmaşık bir yapı oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 65-85).

İç çevre ise, örgüt içerisinde bulunan çalışan, yönetici ve diğer paydaşların oluşturduğu alandır. Örgüt yapısı, yönetim şekli vb. olaylar iç çevreyi temsil etmektedir (Ritchie, 2004:674). İç çevre analizi yapılırken mutlaka bu unsurlar dikkate alınarak planların uygulanması gerekmektedir. Bunun için de örgüt yapısı ve işleyişi hakkında iyi bir bilgi birikime sahip olan yöneticiler gerekmektedir.

### **Kriz Senaryolarının Oluşturulması**

Senaryo, örgütler tarafından belirli kararlar alınması gerektiğinde potansiyel bir durumu tanımlamak için ayrıntılı girişimlerde bulunan varsayımsal planlar olarak kabul edilmektedir. Senaryolar alınan kararlar üzerinde varsayım olduğu için tartışmalar yaratabilmektedir. Fakat daha sonra bu kararlar olasılık ve acil durum planları olarak kullanılmaktadır. Hatta ardıl planlar için zemin hazırlamaktadır (Ritchie, 2004:675).

Kriz senaryoları hazırlanırken belirli unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar:

- İyi ve kötü seçenekler göz önünde bulundurularak senaryoların geliştirilmesi
- Sorunlara karşı alınacak önlemlerin listelenmesi
- Her bir stratejinin sonuçlarının değerlendirilmesi
- Her durumun sonuçların analiz edilmesi.

Senaryolar geliştirilirken mutlaka SWOT analizinin yöneticiler tarafından yapılması gerekmektedir. Bu sayede hazırlanan senaryonun güçlü ve zayıf yönleri, tehdit ve fırsatları belirlenmektedir. Sonrasında ise belirlenen senaryo doğrultusunda görev dağılımı yapılmalı, gerekli eğitim ve uygulamalar yapılmalıdır (Küçükaltan vd, 2015:57).

## **Kriz İletişim Planlarının Hazırlanması**

Kriz yönetiminde etkin bir yönetim faaliyetinin sürdürülmesi iletişime bağlı bulunmaktadır. Genellikle kriz esnasında iletişim faaliyetleri kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak için kullanılmaktadır (Akdağ ve Taşdemir, 2006:143). Kriz esnasında iletişim ve iletişim kanallarını etkin kullanılması örgütü başarıya götürmektedir. Coombs (2001)'a göre kriz yönetimi iletişimin doğru kullanılmasına bağlı olarak etkinlik kazanmaktadır.

Kriz yönetiminde iletişim, aniden gelişen olayları ciddileşmeden önleyerek çözüm için olanakları bir araya getirmeyi hedeflemektedir. Bunun için bazı uygulamalardan yararlanmaktadır. Bunlar;

- Kriz yönetim ekibi
- Kriz sözcüsünün belirlenmesi
- Kriz yönetim odası oluşturulması
- Kriz basın odasının oluşturulması
- Bilgi akışının sağlanması.

Bu uygulamalar dışında bilgi akışının sağlanması ve kesintisiz olarak iletişim planlarına uygulanması için bazı araç gereçlerden yararlanılması söz konusudur. Bunlar; ses kayıt cihazları, bilgisayarlar, kriz yönetim ekibi için hazırlanmış faaliyet kontrol listelerinin nüshası, hazırlanmış senaryo ve kararlar, iç ve dış telefon rehberleri, örgüt şemasıdır (Akdağ ve Taşdemir, 2006:142-148).

## **Personelin Kriz Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmesi ve Eğitilmesi**

Kriz konusunda eğitim, kriz koşulları ortaya çıkmadan önleminde veya ortaya çıkmış krizin etkilerinin azaltılmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Örgüt içinde bulunan tüm çalışanların krize karşı eğitilmesi ve bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede verimlik ve kalite artmakta, üretim ve tüketimde meydana gelebilecek sorunlar azalmaktadır. Eğitimde önemli olan işletmenin çıkarları doğrultusunda uygulanmasıdır (Küçükaltan vd,2015: 63). Tartışma, uygulamalı grup eğitimi, toplantı, senaryo analizi gibi eğitim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca kriz yönetim ekibinde bulunan örgüt

üyelerinin insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler gibi alanlarda da eğitim alması işletme açısından faydalı görülmektedir (Topuz, 2009: 41-42).

### 1.8.2. Kriz Anı Yönetim

Krizler, daha önceden belirtiler göstererek meydana gelebileceği gibi ani bir şekilde de meydana gelebilmektedir. Önemli olan varsa kriz sinyallerinin algılanarak önceden hazırlanan planların uygulanmaya konularak krize anında müdahale edilmesidir. Her işletme bir kriz yönetim planına sahip değildir veya sahip olanlarda bunu değerlendirmeyebilmektedir. Pheng (1999) kriz esnasında işletmelerin aldığı tutum ve davranışlara göre işletmeleri beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar sırasıyla (Pheng vd, 1999: 237);

- Birinci kategori: İşletmeler kriz için bir erken uyarı sistemine sahip değildirler. Kriz ortaya çıktığında nadiren zararı önlemek için plan uygularlar. Ayrıca kriz sonrası dönem için de iyileşme planları bulunmamaktadır. Bu tarz örgütler geçmişte yaşadıkları krizlerden ders çıkarmazlar çünkü örgüt içerisinde resmi bir planlama yapacak yapıya sahip değildirler.
- İkinci kategori: Bu kategorideki işletmeler krize daha iyi hazırlanmalarına rağmen farklı kriz türlerine karşı savunmasızdırlar. Kriz planlarını genellikle doğa ve insan kaynaklı krizlere karşı yapmaktadırlar.
- Üçüncü kategori: Diğer kategorilere göre oldukça iyi programlanmış planlara sahiptir. İşletmelerin kendilerine bu konuda güvenleri fazladır. *“Bizim gibi köklü firmaları büyük krizler teğet geçer”, “İyi yönetilen şirketlerde kriz yaşanmaz”* gibi düşünceleri vardır ve her yaptıkları eylemi bu şekilde kendilerince rasyonelleştirip haklı çıkarma çabasındadırlar.
- Dördüncü kategori: Kriz yönetimi takımları bulunmaktadır ve tüm sorumluluk onlara bırakılmıştır. Krizi önleme ve koruma çalışmaları olmalarına rağmen gözle görülen bir gelişme içerisinde değildir. Ayrıca bu tarz işletmelerin, kriz sonrasında iyileştirme çalışmaları için de planları bulunmamaktadır.
- Beşinci kategori: Kriz planları geliştirilerek, açıkça krize neden olabilecek faktörler kontrol altına alınmaktadır. Bu işletmelerde insan faktörüne

önem verilir. Krizlerin örgüt kültürünü olumlu ve olumsuz olarak nasıl etkilediği araştırılır.

Krizin ortaya çıkmasıyla kriz yönetim ekipleri devreye girip, daha önceden belirlenen planları vakit kaybetmeden yürürlüğe koymaları gerekmektedir. Hızlı ve uygulanabilir kararlar alınması yine planların işleyişi açısından önemlidir. Kriz esnasında yetki devrinin hızlandırılması ve yaygınlaştırılması, bürokratik uygulamaların azaltılması ve kaynak kullanımı ile ilgili insiyatif alınması gibi bazı kararlar krizin etkilerinin azalmasına yardımcı olmaktadır (Aykaç, 2001:129-130).

Kriz ortamı kaçınılmazdır ve kriz gerçekleştiğinde yapılacak olan uygulamalar işletmenin ömrünü belirlemektedir. Kriz ortamı gerçekleştiğinde yapılması gerekenler en basit haliye şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme kriz ortamında bir şekilde tepki vermelidir. Aksi taktirde spekülasyon ortaya çıkmaktadır.
- Kriz eğer işletmenin bir hatasından kaynaklanıyorsa işletmenin en kısa zaman içerisinde bunu kabul etmesi ve özür dilemesi gerekmektedir.
- Kriz anında eleman alınırken doğru değerlendirmeler yapılmalıdır. Alınan elemanların kurum imajı açısından önemine bakılmalıdır.

Kriz esnasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle karar alma konusunda sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, bilgi ve becerilerini sergilemede ve kendilerine olan güveni sağlamada etkin rol oynamaktadır. Yöneticiler kriz esnasında etkin kararlar alabilmek için bazı karar alma yöntemlerine başvurmaktadır (Küçükaltan vd, 2015:65). Bunlar:

- Stratejik Düşünme Yöntemi: sezgilere dayanarak kararların alındığı yöntemdir.
- Beyin Fırtınası Yöntemi: yönetici hem bireysel hem de grup çalışmasıyla tüm seçenekleri araştırarak karar verdiği yöntemdir.
- DELPHI Yöntemi: krize yönelik sorulardan oluşan bir anket formu yardımıyla alınan cevaplardan karar alma esasına dayanan yöntemdir.
- Karar Konferans Yöntemi: kriz takım üyeleri tarafından uzmanlıkları doğrultusunda tartışarak karar verdikleri yöntemdir.

### 1.8.3. Kriz Sonrası Dönem

Bu dönem krizin sona erdiği ve etkilerinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz kontrol altına alınmıştır fakat etkileri devam etmektedir. İşletmeler eski işleyişlerine geri dönebilmek için kısa ve uzun vadeli planlar yaparak, örgüt yapısını tekrar düzenlemektedir. Bu dönemde işletmeler kendilerine yeni bir vizyon ve misyon oluşturmaktadırlar. İyileştirme kapsamında yenilenen vizyon ve misyon, işletmenin kriz döneminde yetersiz kaldığı konuları değiştirip, geliştirmesine yardımcı olmak için kullanılmaktadır (Küçükaltan vd, 2015:66).

Krizler bitip etkileri geçse bile kriz sonrasında kriz yönetimi devam etmektedir. Kriz yönetiminin son aşaması olan kriz sonrası dönemde, durum analizi ve iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Krizin etkileri azalmaya başlar başlamaz en kısa sürede durum analizin yapılması gerekmektedir. Çünkü, koruma önlemleri ve yapılan eylemler insanların zihninde taze iken yapılması daha verimli sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Durum analizi krize neden olan sebepleri belirlemek, gelecekte bunları önlemek ve hazırlık yapmak için uygulanmaktadır (Brewton, 1987: 14). Ayrıca, kriz sonrası faaliyet ölçeğinin ve amacın belirlenmesini de içeren durum analizi, krizin işletmeye verdiği zararların tespitini yapmaktadır (Küçükaltan vd, 2015: 67).

Durum analizi sonrası iyileştirme veya eskiye geriye dönme çalışmaları için kısa ve uzun vadeli planlar oluşturulmaktadır (Pheng vd, 1997:235). Bu süreçte planlar hazırlanırken işletmeler iki soru üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki, *“İşletmeyi normal işleyişine geri döndürmek için yapılacak olan asgari uygulamalar nelerdir?”*, ikincisi ise, *“En iyi müşterileri elde tutabilmek için yapılması gereken anahtar faaliyet ve görevler nelerdir?”* dir. Ayrıca işletmelerin bu dönemde bilgisayar ve veri yedekleme sistemlerini gözden geçirmeleri veya yenilemeleri gerekmektedir (Mitroff, 1993: 53-54).

Kriz sonrası dönem, meydana gelebilecek diğer krizler için hazırlık dönemi maiyetinde olduğundan yaşanan sorunlardan ders çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Çok az sayıda krizin sadece tek bir sonucu olmaktadır. Yangın, kaza, hükümet politikaları vb. gibi işletmeyi zarar uğratan krizlerin ise bir dizi sonuçları bulunmaktadır (Brewton, 1987: 14). Bu nedenle krizlerin nedenlerinin araştırılması ve bu sonuçlardan ders çıkarılması işletmenin sonraki yaşanacak krizleri rahat atlatabilmesi açısından önem taşımaktadır.

## **2. SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ, STRATEJİLER VE ÖNLEMLER**

Bu bölümde seyahat acentalarında kriz yönetimi, stratejileri ve 2016 yılında alınan önlemler hakkında bilgi verilecektir.

### **2.1. Seyahat Acentalarında Krize Neden Olan Faktörler**

Turizmin çok bileşenli bir yapıya sahip olması, turizm sektörünü birçok faktöre bağımlı hale getirerek, krizlere karşı savunmasız kılmaktadır. Krizlere sebep olan bu faktörler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç faktörler tedarik hatası, otorite hatası, sabotaj, personel kaybı, karşıt tanıtım, ürün bozukluğu vb. faktörlerden meydana gelmektedir. Dış faktörler ise, doğal felaketler, ekonomik ve finansal krizler, salgın hastalıklar ile terörizm ve savaş gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada turizmde kriz ve kriz yönetimi, dış çevre faktörleri doğrultusunda değerlendirileceği için iç çevre faktörlerine yer verilmemiştir. Dış faktörleri ise yukarıda belirtildiği gibi 4 başlık altında incelenmektedir.

#### **2.1.1. Doğal Afetlerin Yarattığı Krizler**

Doğal afetler, insanlığın kontrolü dışında doğada meydana gelen olaylar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise, insanların eylem ve müdahaleleri ile sınırları belli olmayan bir kavram halini almıştır. Bunun temel nedeni, doğal felaketlerin insan eylemleri sonucunda kronikleşerek etki alanlarının daha kapsamlı bir hal alması gösterilebilir veya insanların olaylara müdahaleleri örnek verilebilir. Bu açıdan incelendiğinde doğal afetler, doğal yolla meydana gelen ve insanlık müdahalesi ile oluşan felaketler olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Doğal yolla meydana gelen felaketlere deprem, sel, tsunami, volkanik patlama gibi doğa olayları örnek verebilir. İnsan müdahalesi ile meydana gelen afetlere ise küresel ısınma, iklim değişiklikleri, nükleer patlamalar, orman yangınları örnek gösterilebilir (Küçükaltan, 2015:27-36).

Dünya'da her yıl sayısız doğa olayı ile birçok sektör ciddi şekilde etkilenmektedir. Bu etkilenen sektörlerin başında hassas yapısından dolayı turizm ilk sıralarda yer almaktadır. Örneğin;1999 yılında Marmara Bölgesinde meydana gelen deprem, turizmin önemli merkezlerinden olan İstanbul'u da ciddi şekilde



etkilemiştir. Deprem gerçekleştiği dönemde birçok rezervasyon iptal edilmiş ve iptal sayısı 135 binlere ulaşmıştır. Bu durum bölgede turizm sektörü açısından önemli gelir kaybının yaşanmasına neden olmuştur (Küçükaltan, 2015: 27). Ayrıca Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içindeki payı %35 olan bölgede, TÜSİAD'a göre 17 milyar dolar, DPT'ye göre ise 19 milyar dolar zarar meydana gelmiş ve tüm sektörler ağır yara almıştır (Kotil, Konur ve Özgür, 2007: 739).

Turizm bölgesini etkileyen diğer bir doğal afet örneği olarak Katherina bölgesinde yaşanan sel olayı verilebilir. Avusturya'nın kuzeyinde yer alan bu bölge, milli parkları ve doğasıyla turist çeken bir cazibe merkezi olarak bilinmektedir. Her yıl düzenli olarak belirli bir turist kapasitesine ulaşan bölge, 1997-1998 yılları arasındaki verilere göre gecelik 178.000 bin turist ağırlamıştır. Sel olayı 1998 yılı ocak ayında yaşanmasına rağmen, olayın yaşandığı döneme kadar turist sayısı oldukça etkileyicidir. Belirtilen bu sayı sadece gelen yerel turist sayının %49'una denk gelmektedir. Diğer %24 kısım, ağırlıklı olarak İngiltere ve Avrupa'dan gelen yabancı turistlerden oluşmaktadır. Kalan %27'lik kısım ise, bölgenin bulunduğu Kuzey'den gelen bölge halkıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bölgenin turist talebinin yüksek olduğu net bir şekilde görülmektedir. Sel olayı yaşandıktan kısa bir süre sonra, bölge birçok farklı fon tarafından desteklenmiştir. Yeniden yapılandırma çalışmalarına gidilmiştir. Doğal afet fonu 1,1 milyon dolar, hükümet fonu 5 milyon dolar, bölge kalkındırma fonu ise 10 milyon dolar yardım sağlamıştır (Faulkner ve Vikulov, 2001:332-334).

Her yıl 1 milyardan fazla turist seyahat etmektedir. Bu sayının 2010-2020 yılları arasında %3,8'lik bir büyüme göstererek artması öngörülmektedir. Bu artışa cevap verebilmek için uzun vadede sektörün bütünlüğünü ve cazibesini korumak gerektiği düşünülmektedir. Bunun içinde turizm işletmelerinin sürdürülebilir önlemler alması gerekmektedir. Özellikle insan müdahaleleriyle artan doğal felaketler, turistik destinasyonların imajını zedeleyerek, cazibesini yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü, sürdürülebilirlik turizm sektörü için gereklilik halini almıştır. Örneğin; 2016 yılı Kasım ayında yürürlüğe giren Paris Antlaşması, karbon salınımını azaltarak, küresel ısınmanın şiddetli hava olayları, kuraklık ve sel olayları gibi etkilerini aza indirmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle turistik destinasyonları daha az risk altında kalarak sürdürülebilir bir çevre anlayışı içerisinde bütünlüklerini koruyabilmektedir (WTTC, 2017).

İklim değişiklikleri turistik destinasyonları uzun vadede etkilemektedir. Özellikle küresel turizmin en büyük bileşeni olan kıyı destinasyonları, iklim değişikliklerine karşı hassas bir yapıya sahiptirler. Bu destinasyonlarda küresel ısınmanın sonucu olarak yaşanan iklim değişiklikleri deniz seviyesi artışına, sel, kasırga, fırtına ve asit yağmurlarına neden olarak turizm talebini etkilemektedir. Diğer yandan, kış sporları destinasyonları da küresel ısınmadan etkilenmektedir. Artan sıcaklık sonucu eriyen karlar çığ olaylarının yaşanmasına sebep olarak güvenlik algısını tehdit etmektedir. Ayrıca kar yağışının bozulması, bölgede kuraklık ile çölleşme sebep olarak tüm tabiatı değiştirmektedir (Murphy ve Bayley, 1989:36). Günümüzde önem verilen bir konu olması nedeniyle iklim değişikliği konusunda birçok çalışma yapılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda turizm sektörünün iklim değişikliğine ne kadar etki yaptığı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda sadece havayolu kullanan turistlerin yaklaşık %3 ile %9 arasında iklim değişikliğini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Sonucun bu yönde çıkmasında etkili olan faktöründe uçakların havaya saldığı karbon ve radyasyonun atmosfere daha yakın bırakılması olarak gösterilmiştir (WTTC, 2016: 55).

İnsanların neden olduğu iklim değişikliği, doğal felaketlerden daha fazla yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. 2012 yılında meydana gelen Sandy Kasırgası, çok büyük bir coğrafyayı etkileyerek yaklaşık 50 milyar dolar zarara mal olmuştur. Atlantik okyanusunda en büyük kasırga olarak kayıtlara geçen bu kasırga, Bahamalar ve Haiti gibi birçok turistik destinasyonun imajını olumsuz etkilemiştir. Özellikle turizm sektörünün, büyük ölçüde turistik destinasyonların doğal çekicilik unsurlarına bağlı bulunan bir endüstri olduğu düşünöldüğünde, bu tarz olumsuz olaylara karşı önlemler alınması gerekliliği tekrar ön plana çıkmıştır. Bunların dışında günümüzde artan nüfus, aşırı tüketim ve gelişen endüstriler doğal kaynakları aşırı tüketerek, doğal güzelliklerin yok edilmesine veya kirletilmesine sebep olarak turistik destinasyonlar için tehlike unsuru oluşturmaktadır. Özellikle kıyı alanlarının betonlaştırılması, ormanların tahrip edilmesi ve denizlerin kirletilmesi bunların başında gelmektedir. Verilen bu örnekler her ne kadar doğal afet olarak nitelendirilmese de çevre felaketi olarak nitelendirilebilmekte ve turizm sektörünü yakından ilgilendirmektedir.

### 2.1.2. Terörizm ve Savaş

Terörizm ve savaş insanların özgürlüklerini sınırlamakta ve insanları korku ile sindirmektedir. Güvensiz bir ortam yaratan bu eylemler insanların alışveriş, ulaşım ve turizm hareketleri gibi duyarlı oldukları alışkanlıklarını hızlı bir şekilde değiştirmelerine neden olmaktadır. Diğer taraftan kısıtlayıcı etkisi nedeniyle ülkenin veya bölgenin ekonomisine katkı sağlayan unsurları olumsuz şekilde etkilemektedir. Özellikle gelişmekte olan dünyada, turizm ekonomik kalkınma için önemli bir gelir kaynağıdır ve terörizm ile savaş gibi olaylardan olumsuz etkilenmektedir. Terör eylemleri ve savaşın turizmi ciddi şekilde etkilemesinin nedeni, şiddet olaylarına karşı olan aşırı duyarlılığıdır. Turizm arz esnekliği kısa dönemde düşük bir duyarlılığa sahip iken buna karşın turistik bölgeye yönelik olarak, turistlerin oluşturduğu turizmin talep esnekliği yüksek bir duyarlılığa sahiptir. Bu yüzden turizm sektöründe meydana gelen ani bir şiddet olayı işletmeleri ve bölgeyi çok zor bir duruma düşürebilmektedir (Serin, 2008: 46-47).

Turizm sektörü, terör olaylarına sıkça maruz kalan bir sektördür. Bunun birçok sebebi bulunmakla birlikte başlıca nedeni olayların kısa sürede dünya çapında yankı bulmasıdır. Çünkü terör olaylarının gerçekleştirilmesinin amacı ideolojik hedeflere ulaşmaktır. Bu hedefler hükümet karşıtı, devrimci veya ayaklanmaya yönelik hedefler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Tüm bu hedeflerin ortak noktası turistleri hedef alarak stratejik amaçlarına ulaşmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda terör saldırıları kısa ve uzun vadede turizm merkezlerinde kargaşa ve endişe ortamı yaratarak, ekonomik istikrarı bozmakta ve medyanın ilgisini çekerek olayın büyümesine neden olmaktadır. Turistlere terör saldırıları düzenlemek sadece turizm sektörünün olumsuz etkileyerek tanıtım avantajı sağlamamaktadır. Aynı zamanda maddi kaynak sağlamak açısından yardımcı olmaktadır. Teröristler yabancı turistlerle birlikte turist gibi dolaşım şüphesi uyandırmadan finansal işlemler yapmaktadır. Bu tarz büyük ve kalabalık turist topluluklarının güvenli olmasından dolayı kamuflej gibi kullanan saldırganlar kaynak bulmak için kendilerine fırsat yaratmaktadırlar. Diğer yandan terör saldırıları döviz kayıplarına neden olmaktadır. Saldırıyla güvenlik imajı bozulan bölgelerde turist sayısı azalmaktadır ve bu da ülkeye giren döviz miktarının azalmasına neden olmaktadır. Örneğin: Mısır'da 1992 yılından itibaren başlayan terör saldırıları %43 oranında turizm gelirlerinde düşüşe sebep olarak, ülke ekonomisini kötü etkilemiştir (Güleç, 2009:69-72).

Devletler yüksek getirileri nedeniyle turistik faaliyetleri desteklemektedir. Bu açıdan devlet destekli turizm, ülkeyi veya hükümeti temsil etmektedir. Bu da turizme karşı yapılan bir saldırının devlete karşı yapılmış sayılabileceği anlamına gelmektedir. Yani, turizme yönelik yapılan bir saldırı hükümetin zayıf görünmesini sağlayarak, terör örgütlerinin siyasi meşrutiyetlerini güçlendirmesini sağlamaktadır. Ayrıca turistler sembolik olarak düşman hükümetlerin temsilcileri olarak algılanmaktadırlar. Örneğin: 1985 yılında meydana gelen Achille Laura yatının kaçırılması olayı İsrail ile Filistin arasında uzun yıllardır süren savaşın turizme olan yansımadır. Filistinli teröristler, Amerikalı bir Yahudi olan turisti kaçırmak, öldürmüş ve bu olay tesadüfi olarak yapılmamıştır (Serin, 2008:46-48). Turizmin hedef alınmasının nedenlerinden başka biri de yerel halkla turistlerin arasında yaşanan gelir farkı ve sosyal farklılıklardır. Örneğin; turistlerin alkol tüketmeleri, kumar oynamaları ve yerel halka göre daha rahat davranışlar sergilemeleri bir çatışma ortamı yaratmaktadır. Özellikle lüks yaşayan turistler gelir seviyesi düşük olan yerli vatandaşlar tarafından rahatsız edilmektedir ya da tam aksine radikal gruplar tarafından bu durum kullanılarak olumsuz bir tavır alınması sağlanmaktadır. Mısır'da birçok kez radikal gruplar tarafından turistler hedef alınmıştır. 1996 yılında Kahire'de Avrupa Oteli önünde otobüs bekleyen 150 Yunanistan vatandaşı turistin üzerine ateş açılmış ve bu saldırıda 18 turist hayatını kaybetmiştir. 1997 yılı Eylül ayı içinde örgüt elemanlarınca park halindeki turist otobüsüne molotof kokteyli atılması sonucu 9 Alman turist hayatını kaybetmiştir. Terörist örgüt en büyük saldırısını iki ay sonra gerçekleştirmiştir. Kasım ayında teröristler Luxor'da bir tapınağa saldırıda bulunmuşlar ve 58 yabancı turist bu saldırıda hayatını kaybetmiştir. Bu büyük saldırıları düzenlemekle örgüt kötü bir üne sahip olmuştur. Bu saldırının ardından Mısır'a yapılan seyahatler %13 oranında azalmıştır. Örgüt turistlere karşı gerçekleştirdiği eylemleri her zaman üstlenmiş ve turistlerden ülkeyi terk etmelerini istemiştir (Serin, 2008: 56-58).

Fransa'da yakın zamanda turizmi etkileyen birkaç terör saldırısı gerçekleşmiştir. Bunlar içinde turizmi etkileyerek dünyada medyanın ilgisini çeken olay, Nice kentinde Bastille Günü kutlamalarında gerçekleşen saldırıdır. Birçok ülkeden turistlerin bulunduğu kutlamada 84 kişi hayatını kaybetmiş ve 100 kişi de ağır yaralanmıştır (www.milliyet.com). Medya, gerçekleşen bu olayda büyük rol oynamıştır. Çünkü yapılan terör saldırıları medyanın dikkatini çekmek ve izleyici ile iletişim kurmak için yapılmaktadır. Bu açıdan medya takip edilme seviyesini artırırken, terör saldırısını düzenleyenlerde tanıtım hedeflerine

ulaşmaktadır. Turizm genellikle şiddet olaylarının ilk kazazedesi durumundadır ve destinasyon imajı hemen etkilenmektedir. Bu nedenle medyanın terörizm veya siyasal karışıklıklarla alakalı yaptığı haberler hedef alınan yerlerin imajını şekillendirme potansiyeline sahiptir. Aslında terör olayları medyanın dikkatini çekmek için sergilenen bir performans olarak düşünülmektedir ve turizm sektörünün hedef alınması sonuçlar bakımından tatmin edici bir özellik taşımasından dolayı tercih edilmektedir (Sönmez vd., 1999: 16).

### **2.1.3. Salgın Hastalıklar**

Salgın hastalıklar, bulaşıcı hastalığın bir bölgede veya tüm dünyada kısa sürede yayılmasıyla birçok insanın hastalanmasına neden olan hastalıklardır. Bulaşıcı hastalıklar hayvandan, toprak ve sudaki mikroorganizmalardan ya da insandan insana geçebilmektedir. Tarih boyunca veba, tifo, kolera gibi birçok salgın hastalık görülmüştür. Günümüze kadar dünyayı en çok etkileyen veba salgını olmuştur. 1300 yıllarda ilk olarak Çin’de ortaya çıkan hastalık, 1340’lı yılların sonunda Avrupa’ya ulaşarak 75 milyon insanının ölümüne neden olmuştur (Atar, 2017:1).

Globalleşen dünyamızda ortadan kalkan sınırlar turizmin gelişmesine olanak sağladığı gibi salgın hastalıkların da yayılmasını yardımcı olmaktadır. Özellikle son zamanda yaşanan Kuş gribi, SARS, H1N1 (domuz gribi), Zika gibi salgın hastalıklar turizmi olumsuz yönde etkilemiştir. Birçok havayolu seferlerini iptal etmek zorunda kalmış veya bazı bölgeler karantina altına alındığı için uçuşlar yasaklanmıştır. Yaşanan bu salgın hastalıkların, ülkelerin turizmine etkilerine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Kuş gribi ve SARS’ın Asya ülkelerinde turizmi nasıl etkilediği konusunda yapılan araştırmada, turizmde istihdam edilen 3 milyon insanın işini kaybettiğini ve Çin, Hong Kong, Vietnam ve Singapur’da 20 milyar dolardan fazla gelir kaybının yaşandığı ortaya konmuştur (Kuo, Chen, Tseng, Ju ve Tseng, 2007:917-919).

Salgın hastalıklar uluslararası seyahatler yoluyla daha hızlı yayılmaktadır. Hastalıkların bölgelere yayılmasını engellemek için bazı yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu yaptırımlar kısıtlayıcı özellikleri sahiptir ve bazı ekonomik etkileri de bulunmaktadır. İngiltere’de 1967-68 yılları ve 2001 yılında yaşanan şap hastalığını ülkeye ciddi ekonomik etkileri olmuştur. İç turizmin fazla olduğu ve kırsal turizm odaklı olan İngiltere, hayvanlarda görülen ve insanlara da bulaşan

şap hastalığı nedeniyle talebi kentsel alanlara kaymıştır. Bu olayla birlikte sterlin değer kaybetmiş ve gelen yabancı turist sayısında artış görülmüştür. Fakat sonrasında uçuşlara gelen yasaklarla gelen turist sayısında düşüşler yaşanmıştır. Bu dönemde haftalık gelir kaybı 125 bin pound'u bulmuştur. Gelen rezervasyonlarda %80 azalma meydana gelmiş ve British Airways havayolları ekonomi sınıfında %10,1 oranında koltuk sayısında düşüş yaşanmıştır. Bu durum sadece İngiltere'yi değil aynı zamanda İrlanda turizmini de olumsuz etkilemiştir. Yılbaşı tatilini İrlanda'da geçirmek isteyen birçok İngiltere'de yaşayan İrlandalı hastalık yayılmasını diye ülke dışına çıkamamışlardır. Sonuç olarak Dublin'de oteller 200 bin pound, restoranlar ise 250 bin pound kayıp yaşamışlardır (Baxter ve Bowen, 2004:263-371).

Salgın hastalıklardan etkilenen diğer bir turizm merkezi ise Tayland' tır. 2003 yılının Mart ayında Bangkok'a uçan bir doktorun beklenmedik bir şekilde hastaneye kaldırılıp, SARS'dan ölmesiyle başlayan salgın hastalık kısa zamanda turistlerde korku ve panik ortamı yaratarak taleplerde ani düşüşlere neden olmuştur. Bu olaydan sonra, Tayland' a gelen eğlence turistleri %8,79, konferans katılmak için turistler ise %18,26 oranında azalmıştır. Taylandlı yetkililer salgınla mücadele edebilmek için gelen turistlere kalış süreleri boyunca yüz maskesi takma ve SARS hastalığına yakalanmış ülkeleri ziyaret eden vatandaşlarına 14 günlük karantina mecburiyeti gibi bazı zorunluluklar getirmiştir. Fakat Tayland SARS salgını sonrasında Kuş gribiyle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Aslında kuş gribinin yolculara bulaşma riskinin çok düşük olması nedeniyle hükümet turizm için ciddi tedbirler almamıştır. Yalnız medyada yapılan açıklamalar sonrasında insanlar korkmaya başlamış ve olumsuz bir algı meydana gelmiştir (Rittichainuwat ve Chakraborty, 2008:2-3). Medyanın yarattığı spekülasyonlar besin kaynağı olarak tavukların tüketilmesinin, salgını mutasyona uğratacağını ve tetikleyeceği algısını güçlendirmiştir. Bu nedenle etkilenen ülkelerde rekabet edebilme potansiyeli azalmış ve güvenli turizm alanı imajı zarar gördüğü için uluslararası gelen turistlerde önemli düşüşler meydana gelmiştir. Kuş gribinden en çok Çin, Kamboçya, Endonezya, Japonya, Kore, Malezya, Tayland, Türkiye, Vietnam, Romanya, Macaristan ve Mısır etkilenmiştir. Bu 12 ülkede Haziran 2007'de enfekte olan kanatlı sayısı 4678 olup, bu sayı tüm dünyada enfekte olan kanatlı sayısının %90 karşılık gelmektedir. Ayrıca bu ülkelerde toplamda yaşanan insan vakaları dünyada etkilenen insanların %94,4'ünü oluşturmaktadır (Kuo, Chang, Huang, Chen ve McAlleer, 2009:2-5).

Kuş gribinin yarattığı olumsuz ekonomik etkiler tüm dünyada hissedilmiştir. Dünya bankasının yaptığı açıklamaya göre kuş gribi, dünya genelinde ekonomik çıktının %2'sine denk gelen 800 milyar dolarlık bir zarara neden olmuştur. Vietnam'da ise, 2004'de patlak veren kuş gribi GSMH'da %1,8'lik düşüğe sebep olurken, gelen turist sayısındaki %5'lik düşüş GSMH'da %0,4'lük bir azalmaya yaşanmasına neden olmuştur (Brahmbhatt, 2005:1-2).

#### **2.1.4. Genel Ekonomik ve Finansal Krizler**

Dünya bankasının 2015-2016 yılı için yaptığı değerlendirmeye göre, global ekonomi bir duraklama ve gerileme dönemine girmiştir. Ortadoğu ve diğer ülkelerdeki çatışmalar, terör saldırıları ve bunlara bağlı olarak petrol emtia fiyatlarındaki gerileme bu duruma katkıda bulunmuştur. Suudi Arabistan ve bazı büyük petrol ihraç eden ülkeler düşen petrol fiyatları nedeniyle gergin bir bekleyiş içerisine girmiş, Rusya ve Brezilya ekonomik durgunluk yaşamaya başlamıştır. Bununla birlikte, Asya'daki ticaretin Japonya'nın ekonomisinin yavaşlamasıyla, ABD doları değerlenmiş ve 2015 yılı haziran ayında 0.2 puanlık bir düşüş yaşanmıştır. Bunların sonucu olarak gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyüme 2014 yılında %4,9 iken, 2015 yılında, %4,3'e gerilemiştir. Petrol fiyatları, yaşanan arz ve talep dengesizlikleri nedeniyle düşmeye devam etmiştir. 2015 yılı sonunda %35 azalan fiyatlar, Ocak 2016 ortasında varil başına 30,00 ABD dolarının altına düşerek, finansal kriz seviyesinin altında gerçekleşmiştir. Morgan Stanley'e göre, ABD doları değer kazanmasıyla birlikte petrol fiyatlarının daha da aşağı çekebileceği düşünülmektedir (Worldbank, 2016:1-5).

Dünya'da yaşanan bu ekonomik gelişmeler, turizm üzerinde bazı olumsuz sonuçlara sebep olmuştur. Öncelikle, artan şiddet olayları ve çatışmalar güvenlik algısını zedeleyerek belirli coğrafyada bulunan birçok turistik destinasyonun arzını düşürmüştür. Diğer yandan petrol fiyatlarında yaşanan düşüş, gelişmiş ülkelerin ekonomisini etkileyerek, turizm sektörü için pazar kaybı yaşanmasına neden olmuştur. Düşen petrol fiyatlarının arttırdığı dolar, ithalat-ihracat dengesini bozarak satın alma dengesini değiştirmiş ve maliyetleri arttırmıştır. Dolar satın alma fiyatı her ne kadar ithalatçılar için düşüş gösterse bile perakende alımda fiyat artış göstererek ulaşım sektörü gibi turizmin önemli bütünleyicisi olan bir sektörün problem yaşamasını neden olarak maliyetleri arttırmıştır (Worldbank, 2016:1-5, Avgan, 2009:82-84).

1997 yılında yaşanan Asya ekonomik krizi, ekonomik krizlerinin etkilerinin anlaşılması açısından örnek teşkil etmektedir. Finans sektöründeki eksiklikler, likidite koşulları, dış sektör problemleri ve Tayland'da yaşanan finansal krizin sonucu olarak ortaya çıkan Asya krizi, Tayland para biriminde yaşanan devalüasyon sonrası daha geniş boyutlara ulaşmıştır. Endonezya, Malezya, Filipinler'i etkilemiştir. Hisse senetleri ve para piyasalarında düşüşler yaşanmıştır. Endonezya para birimi ABD Doları karşısında %70 oranında, Malezya ve Tayland ise %40 oranında değer kaybetmiştir. Güven eksikliği kısa süre içinde Hong Kong, Japonya, Singapur, Tayvan ve Güney Kore'nin daha güçlü ekonomileri de zayıflatmıştır. Turizme etkileri ise, %20 ila %25 oranında gelen turistlerde azalma ve talepte maksimum %60'lık bir düşüştür. Personel alımında azalma meydana gelmesine rağmen part-time çalışanlar istihdam edilmiştir. İşletmelerde, bütçe kısıtlamalarına gidilmiştir. Bankalar ve kredi kuruluşları gibi mali kuruluşlar yatırımlar konusunda geri plana çekilerek o dönemde koyucu bir tutum sergilemiştir (Henderson, 1999:178-180).

Kriz dönemlerinde, satışlarda azalma, alacak devir hızı düşüşüyle birleştiğinde likidite düşüşlerine yol açmaktadır. Bu durum borçların zamanında ödenememesine ve iflas ya da finansal sıkıntılara neden olmaktadır. Diğer yandan işletmelerin talep daralması ve faiz oranlarındaki yükselme nedeniyle faaliyetlerini sürdürmede sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Ayrıçay, 2010:175-176).

Türkiye, ülkede yaşanan bazı olaylar nedeniyle ekonomik kriz yaşamaktadır. Özellikle başarısız darbe girişimi ticari güveni ve turizm gelirlerini etkilediği için Türkiye'nin büyüme oranı 2015'te yüzde 6,1 iken 2016'da yaklaşık yüzde 2,1'e gerileme göstermiştir. Diğer yandan zayıflayan dış talep, turist gelirlerinde %36'lık bir düşüş yaşamış ve ihracatı düşürmüştür. Düzelmeye yönelik beklentilerin azalmasıyla Lira üzerinde baskı artmış ve düşen bankacılık sektörü devir hızları iç kredi büyümesini sınırlandırmıştır (Worldbank, 2017:1).

## **2.2. Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi**

Turizm sektöründe ekonomik, politik ve çevresel etkenlerin yarattığı krizler seyahat acentaları olumsuz etkilemektedir. Seyahat acentaları bu krizlerden dolaylı ve dolaysız yönde etkilenebilmektedir. Dolaylı etkiler genellikle seyahat acentalarının yaşadığı dışsal kaynaklı krizlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve kendisini turist sayısında düşüş, maliyetlerin artması, çalışanların stres



düzelelerinin yükselmesi ve ticari ilişkilerin bozulması şeklinde göstermektedir. Seyahat acentalarının iç yapılarından kaynaklanan etkenler ise, işletmeleri dolaysız yönden etkilemektedir. Bu içsel krizlerin sebep olduğu etkiler farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte ve önlem alındığı takdirde daha rahat atlatılmaktadır (Tanrısevdi, 2002:4).

Krizler, seyahat acentalarının büyük ölçekte faaliyette bulunmalarını güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra, yabancı tur operatörlerine karşı dirençlerini zayıflatmakta ve yerel düzeyde de faaliyetlerini sekteye uğratmaktadır. Bu nedenle seyahat acentaları karşılaştıkları krizlerin etkilerini azaltmak veya olası fırsatlardan yararlanabilmek için kriz yönetiminden yararlanmaktadırlar (Tanrısevdi, 2002:2-4). Seyahat acentaları kriz yönetimini çalışmalarını kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetim olmak üzere üç aşamada gerçekleştirmektedir. Bu aşamalar aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

### **2.2.1. Seyahat Acentalarında Kriz Öncesi Yönetim**

Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına dair ipuçları bu dönemde birden kendini göstermektedir. Bu ipuçlarını görebilmek, işletmenin krize karşı koymasına ya da krizin şiddetini daha az hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu dönemde örgüt, dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gerekmektedir (Tüz, 1996: 11-12).

Kriz öncesi dönem, bir ön hazırlık aşaması olarak nitelendirilmektedir. Amacı, krizi engellemek için önlemler alınmasıdır. Planlamanın yoğun olarak yapıldığı bu dönemde, stratejiler geliştirilerek krizleri önlemeye yönelik hazırlık planları yapılmaktadır (Ritchie, 2004:674). Turizm işletmeleri kriz yönetim planlarını hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmemelidir. Aynı zamanda işletme çevresinde bulunan kurum ve kişileri de dikkate almalılardır. Turizm işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının belirli amaçları bulunmaktadır. Bunlar; aniden ortaya çıkan krizlerin ciddileşmesini engellemek, işletmede krize neden olabilecek nedenleri belirlemek, krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmek, bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Kriz yönetim planı hazırlandıktan sonra yazılı hale getirilerek çalışanlara ve ilgili kişilere

dağıtılmaktadır. Bu sayede, kriz anında kimin ne yapması gerektiği net bir şekilde bilinmekte ve hızlı müdahale edilebilmektedir (Tüfekçi, 2010:88).

Hazırlık planları oluşturulurken, senaryo analizi gibi bazı yöntemler yardımcı olarak kullanılmaktadır. Krizin türüne bağlı olarak oluşturulan senaryolar üzerinden ihtiyaç duyulabilecek şeylerin bir listesi yapılmakta, olası durumlarda ortaya çıkabilecek engeller ve zayıf noktalar tespit edilmektedir. Sonrasında ise bir iletişim planı oluşturularak, krizden kimlerin haberdar olması gerektiği veya ihtiyaç duyulduğunda kimlerin ne kadar bilgilendirilmesi gibi hususlar belirlenmektedir (İnan, 2015:34-35). Özellikle seyahat acentaları gibi bilgi akışının hızlı olduğu işletmelerde, hazırlanan kriz iletişim planları işletmeye hareket kabiliyeti sağlamaktadır (Tüfekçi, 2010:89). Bu dönemde plan oluşturulurken, diğer önemli bir husus kriz yönetim ekibinin belirlenmesidir. Kriz yönetim ekibi, kimlerin ne tür kararlar vermesi gerektiğinden krizlerin nasıl yönetileceğine kadar birçok önemli konuda kararlar almaktadır (İnan, 2015:34-38). Kriz yönetim ekibi, işletme içinde risk denetimi yapan bir birim niteliği de taşımaktadır. Risk denetimi işletmede tepe yönetimi dışında alt kademede bulunan çalışanlarında ileride çıkabilecek sorunlara karşı fikir beyan etmelerini içeren bir yöntemdir. Çalışanlar risk tespiti yaparken planlama yapmak, rakip firmalar hakkında bilgi paylaşmak ve yapılabilecekler hakkında tartışmak için toplanmaktadır. Doğabilecek krizlerin tespit edilmesinde sistematik olabilmek için bu tür toplantılar yapılmaktadır (Luecke, 2015:13-15). Kriz öncesinde yapılan diğer bir uygulama ise, personel eğitimidir. Seyahat acentaları kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Çünkü insan gücünün ön planda olduğu bir işletme olarak, çalışanların muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi veya işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanıması, kendilerine düşecek sorumlulukları bilmesi krizin iyi yönetilmesi açısından gereklidir (Tüfekçi, 2010:90).

Seyahat acentaları, küçük çaplı işletmeler olarak nitelendirilebilir. Sabit yatırım giderleri az olan seyahat acentaları, sermaye gereksinimi yüksek işletmelerdir. Fakat bu özelliklerine rağmen esnek bir yapıya sahiptirler. Bu yapıları seyahat acentalarını kriz anında daha iyi yönetilebilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin; kriz anında kira gideri daha küçük bir büroya geçmek seyahat acentaları için mümkün olurken aynı durum oteller için söz konusu olmamaktadır. Ayrıca seyahat acentaları kriz dönemlerinde tur programlarını kolaylıkla revize etme şansına sahip olmaları, hareket alanı kısıtlı olan birçok

turizm işletmesine göre daha avantajlı olduklarının göstergesidir (Tanrısevdi, 2002:119).

### **2.2.2. Seyahat Acentalarında Kriz Anı Yönetim**

Kriz öncesi hazırlık yapan seyahat acentaları, kriz anında krizi yönetmeye hazır konumdadırlar. Meydana gelebilecek bir kriz durumunda önceden belirlenmiş oldukları kriz yönetim planlarını krizin türüne göre uygulamaya geçirirler (Koroğlu, 2004:80). Fakat aniden gelişen (deprem, sel, vb. doğal afetler ya da politik ve siyasi durumlar) krizlerde, acentaların önceden belirlenen planlara uymaları mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle, planın etkili bir biçimde uygulanması ve müdahale edilebilmesi için duruma uygun şekilde düzenleme yapılması gerekmektedir. Örneğin; acentanın önceden satışını gerçekleştirdiği bir tur programının bölgede yaşanan doğal afet nedeniyle iptal olması müşteriler açısından bir krize sebep olarak acentayı zor durumda bırakabilmektedir. Bu durumda acenta yetkilisi ya da kriz yönetim ekibinin, müşterilere açıklamada bulunarak, alternatif rotaları tercih edebileceklerini veya şartlar düzeldikten sonra seyahati gerçekleştirebileceklerini belirtmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, görevli çalışana moral desteğinin sağlanarak, soğukkanlı davranması krizin olumsuz sonuçlarını azaltmak açısından önem taşımaktadır (Yılmaz, 2004:115-116).

Kriz anında yapılması gereken ilk iş, krizin niteliğini ve boyutlarını tespit etmektir. Bunun için krizin meydana geliş şekli, nedeni ve etkilediği alan belirlenmelidir. Sonrasında edinilen bilgilerin değerlendirilmesi ve ilgili bölümlere aktarılması işlemi gerçekleştirilmelidir. Bilgi aktarımı esnasında hızlı ve doğru bilgi aktarımı için bilgi aktarımı merkezleştirilerek bilgilendirme kontrol altında tutulmalıdır. Kriz anında maliyetler önemli bir sorun olmaktadır. Bu nedenle devam eden reklam ve tanıtım kampanyası mevcut ise, kriz geçene kadar durdurulması gerekmektedir. Kriz sonrasında durum değerlendirilmesi yapılarak reklam ve tanıtım çalışmalarına devam edilebilir. Ayrıca kriz anında rezervasyonlarında kontrol altında tutulması veya durum stabilize edilene kadar durdurulması gerekebilmektedir (Yılmaz, 2004:116).

Birçok işletme için krizin başladığı an ve geçen ilk 24 saatlik dilim büyük önem taşımaktadır. Kritik bir zaman dilimi olarak nitelendirilen bu sürede, işletme yöneticileri olayın etkisiyle telafi edilmesi zor açıklamalar yapabilmekte ve şirket

imajını zedelemektedir. Fakat bu durumda sesiz kalıp eyleme geçmemekte de yapılan hatalardandır. Çünkü bu durum, medya veya kamuoyunda bilgi boşluğu yaratacağından abartılı yorumların yapılmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan yaşanan krizin etkilerini de artırmaktadır (Topuz, 2009:103).

Değişen öncelikler nedeniyle işletmeler için hayatta kalmaya çalışmak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde kriz anında kısa vadeli çıkarlar göz önünde bulundurularak planlar yapılmalı, uzun vadeli planlardan kaçınılmalıdır. Bunları yaparken hızlı karar alabilmek ve uygulayabilmek kriz anı aşmasının önemli bir unsurudur. Kararların hızlı şekilde alınması, bürokrasiye takılmadan ivedilikle uygulanmaya dönüştürülmesi gerekmektedir (Tanrısevdi, 2002:140).

Dünya Turizm Örgütü (WTO)' a göre, kriz esnasında yapılması gerekenler şu şekildedir (Dallaryan, 2006:36);

- İletişimde dürüst ve açık olmak,
- Medya ile ilişkiye asla ara vermemek ya da boykot uygulamamak,
- Hızlı hareket etmek,
- Kriz mağdurlarını hatırlamak,
- Gerçek dışı haberlere somut delillerle karşı çıkmak,
- Medyanın ilgisini olumlu noktalara çekebilmek,
- İnternet, network ağı yardımıyla kriz ortamı hakkında güncel bilgi vermek,
- Gerektiğinde haftanın her günü, 24 saat açık (7/24) telefon hattı kurmak,
- İç haberleşmeyi sağlamak,
- Kriz ortamına rağmen seyahat edenleri tanımak ve geri besleme gerçekleştirmek.

Seyahat acenteleri kriz dönemlerinde hayatta kalabilmek için, müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatifleri sunmak gibi bazı yöntemlerden yararlanmaktadır. Ayrıca, işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi ile farklı satış teknikleri ve dağıtım kanallarının kullanılması da kullanılan diğer yöntemlerden bazıları olarak bilinmektedir (Tüfekçi, 2010: 91).

### 2.2.3. Seyahat Acentalarında Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası dönem, kriz öncesi ve kriz anı aşamalarının düzgün bir şekilde uygulanması durumunda, işletme açısından yaşadıkları kayıpları telafi etme ve tahribatları onarma dönemi olarak adlandırılabilir. Kriz sonrası dönem, sonra yaşanabilecek krizlere karşı ders almayı ve krizden yarar sağlamayı da öğreten bir aşama olarak, işletmelerin iyileşme sürecine girdikleri bir dönemdir. Bu dönemde işletmeler yaşadıkları krizleri gözden geçirerek, doğru veya yanlış yapılan tüm unsurları değerlendirmektedir. Bu doğrultuda gelecek krizler için hazırlıklar yapmakta ve kaynaklarını yönlendirmektedir (Tanrısevdi, 2002:153).

İşletmeler bu dönemde olumsuz birçok unsuru fırsata çevirme şansına sahiptirler. Örneğin; seyahat acentaları kriz sonrasında olumsuzluklara kolaylıkla uyum sağlamak ve işletmeyi mümkün olduğunca kısa sürede eski düzenine sokmak için bazı değişiklikler yapmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Beni, 2003:28);

- İşletmenin maliyet ve verimlilik yönetiminde köklü değişiklikler yardımıyla yeni bir tüketici modelini ortaya çıkarmak,
- İşletmenin günlük yaşamlarında gelişmiş teknolojiyi yaygın olarak kullanmak, telefon ve video konferans görüşmelerini yaygınlaştırmak,
- E-ticaret, internet reklamları, daha kolay erişilebilirlik gibi kavramlar yardımıyla müşterilere ulaşabilmek,
- Güncel trendleri takip ederek, yeni alışkanlıklar edinmek.

Yukarıda belirtilenlerin dışında, seyahat acentalarının kriz sonrasında yapması gereken birçok değişiklik bulunmaktadır. Bunların başında, aktif bir iletişimin sağlanması gelmektedir. İletişim planı oluşturularak, bölgede turizmle alakalı aktivitelerin devam ettiğini gösterecek, haberler yapılması gerekmektedir. Basına yönelik materyallerin denetlenmesi ve bunların güncel tutularak olumlu haberlerin izlenmesi sağlanmalıdır. Basın mensuplarına yönelik seyahat organizasyonları düzenlenerek, bölge imajının tekrar oluşturulmasına yardım edilmelidir. Ayrıca turizm sektörü ile ilgili global iletişim ve tanıtım faaliyetlerine katılmak gerekmektedir. Özellikle pazarda yeni ürünler ve fiyat önerileri sunmak için bu tarz etkinliklerden yararlanılmalıdır. Dış pazar kadar iç pazara da önem verilmelidir. Tanıtım faaliyetleri ile yeni ürünler iç ve dış pazara sunulmalıdır. Bunların dışında kriz sonrasında dikkat edilmesi gereken bir husus ise güvenlidir.

Prosedürlerin tekrar gözden geçirilerek yapılandırılması gerekmektedir (Dallaryan, 2006:37).

### **2.3. Seyahat Acentalarında Kriz Döneminde Uygulanan Stratejiler**

Günümüz rekabetçi piyasasında işletmeler, her gün irili ufaklı birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle seyahat acentaları gibi turizm işletmeleri, krizle karşılaşma olasılıkları daha fazla olması nedeniyle, iç ve dış kaynaklı birçok krize maruz kalmaktadır. Seyahat acentaları, bu krizlere karşı kendini korumak amacıyla stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler, krizin kaynağına, türüne ve etki derecesine göre farklı değerlendirilmektedir.

Stratejiler, kısa vadeli kazançlar elde etmek için uzun vadeli hedefleri göz ardı eden bir yapıya sahiptir. Asıl amaçları, olayların belirsizliğini göz önünde bulundurarak rakipler ve diğer kuruluşların davranışları doğrultusunda hareket etmektir. Bu açıdan stratejiler, ileri zamanda ortaya çıkabilecek olası durumların, kısmi belirsizlik koşullarını da göz önünde bulunduran düşünce yapıları olarak tanımlanabilir (Can 1997:158-159).

Seyahat acentalarında uygulanan stratejiler finansal, tasarruf, pazarlama, rekabet, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları ile büyüme ve geliştirme stratejileri olmak üzere yedi ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu stratejiler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Finansal Stratejiler**

Turizm sektöründe, kriz dönemlerinde izlenen veya izlenilmesi gereken finansal stratejileri konu alan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Fakat kriz ortamında finansal yapıları bozulan ve yükümlülüklerini yerine getiremeyen birçok turizm işletmesi açısından finansal stratejiler hayati önem taşımaktadır. Özellikle amaçlarını gerçekleştirmek için parasal kaynaklara ihtiyaç duyan işletmeler, finansal stratejiler sayesinde etkin bir kaynak kullanımı yaparak, yaşamlarını güvence altında sürdürmektedir. Bu stratejiler, işletmenin uzun dönemli hedefleriyle uyumlu bir yapıya sahiptir (Met ve Akkaşoğlu, 2015:24). Finansal stratejiler, kriz dönemini en iyi şekilde geçirmeyi amaçlayan, finansal alanda izlenecek yolları ifade etmektedir. Bu strateji, işletmelerin belirleyecekleri maddi yolları seçmesinde yardımcı olmaktadır.

Finansman stratejileri kısa vadeli fon kaynaklarından kaçınma ve borçların vadesini uzatma, holdinge bağlı olan kuruluşların finansal destek alması, etkili bir bütçe ve bütçe kontrol sistemi, iç denetim sistemi olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

### **Kısa Vadeli Fon Kaynaklarından Kaçınma ve Borçların Vadesini Uzatma**

İşletmelerin bir yıl içerisinde geri ödemek amacıyla aldığı borçlar, kısa vadeli fonlar olarak tanımlanmaktadır. Kriz dönemlerinde seyahat acentalarına avantaj sağlamaları açısından kısa vadeli fonlar yerine 1-5 yıl arası olan orta veya 5 yıldan fazla olan uzun vadeli fonları tercih edilmektedir. Çünkü seyahat acentaları bu sayede, nakit yönünden kaynak birikimi sağlamaktadır. Ayrıca maliyetleri kısa vadeye göre daha düşük olan bu fonlar, teminat gösterebilen seyahat acentalarına kriz dönemlerinde her an kullanılabilir kredi niteliğindedir (Köroğlu, 2004:81). Kısa vadeli fonların vadesinin uzatılması ya da erken ödeme yapılması durumunda kredi sağlayanlara getirilecek alternatiflerin görüşülmesi veya borçlanma şeklini kısa vadeliden uzun vadelibe çevirmenin sağlayacağı avantajları belirlemek bu durumda seyahat acentaları açısından sergilenmesi gereken bir davranıştır (Titiz, 2003:121).

### **Holdinge Bağlı Olan Kuruluşların Mali Destek Alması**

Holding, elinde başka şirketlere ait hisse senedi bulunduran anonim şirketlerdir. Bünyesinde bulundurduğu işletmelere, rekabet avantajı, vergi kolaylığı ve finansal imkanlar yaratmaktadır. Mevcut şirket hisselerinin borsada satışa sunan ve kazanılan kârın sermaye olarak kullanılmasına izin veren bir kuruluş niteliğindedir. Bu durum işletmelerin kriz esnasında sermaye gereksinimlerini karşılamasına yardımcı olmaktadır (ozdogrular.com). Kısa dönemli olarak sermaye gereksinimi karşılayan holdingler, işletmelere yardımcı olmak için sermaye artırımına gitmektedir. Sonrasında yeni hisse paylarını satışa sunarak elde ettiği fonları bünyesinde yer alan işletmelere faiz karşılığında borç olarak vermektedir. Bu sayede seyahat işletmelerine finansal destek sağlamaktadır (Köroğlu, 2004: 81).

## **Bütçe Kontrol Sistemi**

İşletmenin finansal durumunu incelemek için bilanço ve gelir tablolarının kullanıldığı mali bir analizdir. Mali oran analiz yönteminden yararlanılmaktadır. Analistler işletmenin içine bulunduğu döneme ilişkin oranları geçmiş dönemlerde gerçekleşen oranlarla karşılaştırarak, işletmenin finansal durumunda ve faaliyetlerinde zaman içinde meydana gelen gelişmeleri saptamaya çalışmaktadır (Taşkırın, 2003:184-185).

Bütçe kontrol sistemi, işletmeler için kriz dönemlerinde rasyonel bir dağılımı gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Karların düşüş gösterdiği, maliyetlerin arttığı ve fon yetersizliklerinin yaşandığı kriz dönemlerinde mevcut yılın değerlendirilmesinin yapılarak, faaliyet programlarının oluşturulması işlemlerini içermektedir. Bu sistemde genellikle Sıfır Tabanlı Bütçeleme tercih edilmektedir. Sıfır tabanlı bütçeleme, önceki yıllara ait bütçeler ile program yapmak yerine her yılın programını o dönemki şartları göz önünde bulundurarak yapan ve bunları geçmiş yıllarla karşılaştıran bir bütçeleme türüdür (Köroğlu, 2004:82).

## **İç Denetim Sistemi**

İç denetim sistemi, *“örgütün amaçlarına ulaşmasında yönetime makul bir güvence sağlamak amacıyla oluşturulan politika ve prosedürler”* olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen olaylara, faaliyetlere ve kişilere etki edebilme gücüne sahip olma manasında da kullanılmaktadır. İç denetim sistemi kendi içerisinde farklı kontrol mekanizmaları barındırmaktadır. Bunlar; önleyici, tespit edici, yönlendirici, düzeltici ve telafi edici kontrol mekanizmalarıdır. Her bir kontrol, kendi içerisinde işletme yönetimi açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu kontrol mekanizmalarının işletme varlıklarını korumak ve kayıpları engellemek, işletme faaliyetlerinin etkinliğini artırmak, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, yönetim politikalarına bağlılığı devam ettirmek gibi yararları bulunmaktadır (Ömürbek ve Altay, 2011:380-383).

Turizm sektörü, emek yoğun bir endüstri olması nedeniyle iç denetime daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle çok fazla sayıda personel istihdam etmeleri, parasal işlemlerin yoğunluğu, birim fiyatı yüksek olan ürünlerin



satılması gibi sebepler iç denetiminin gerekliliğinin anlaşılması açısından yeterli olmaktadır.

### **2.3.2. Tasarruf Stratejileri**

Tasarruf stratejisi, İngilizce “*turnaround*” olarak geçen stratejileri betimlemek için kullanılmaktadır. İşletmelerin finansal problemler yaşadığı ve sektörde rekabet üstünlüğünü kaybettiği durumlarda uygulanan tasarruf stratejileri belirli bir süre için büyüme ve geliştirme faaliyetlerini durdurması veya azaltması durumu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014:229). Tasarruf stratejileri dört farklı şekilde uygulanmaktadır. Bunlar; etrafına bakma, tecrit etme, mahkûm olma ve tasfiye etmedir.

#### **Etrafına Bakma Stratejisi**

Etrafına bakma stratejisi, çevresel baskılar ve koşullar altında işletmenin verimliliğini artıracak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır (Taşkiran,2003:153). Bu stratejide, izlenen bazı temel uygulamalar bulunmaktadır. Bunların başında maliyetlerde azaltma yoluna gitme uygulaması gelmektedir. İşletmeler, kar ve satışlarda olan düşüşü tersine çevirmek için maliyetleri ya da varlıkları düşürme yoluna gitmektedir. Bu uygulama şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelmektedir (Thompson, Strickland & Gamble, 2005: 241);

- Eğer işletme sık sık amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda problem yaşıyor ve diğer firmalardan ayırt edici bir özelliğe sahipse,
- İşletme rakiplerine göre daha zayıf ve güçsüz ise,
- İşletme düşük kar getirisine sahip, işçilerin moral ve motivasyonları eksik ve hissedarlardan performansı artırmaya yönelik baskıları varsa, bu uygulama tercih edilebilir.

Diğer bir uygulama, gelirleri artırma önlemleridir. Gelir artırma uygulaması banka, kasa ve dönen varlıkların yapısını iyileştirme, giderleri artırmadan satış geliştirme, karlılığı artırma imkanlarını ve araştırma çabalarını kapsamaktadır. Son kullanılan uygulama ise, varlıkları azaltma önlemleridir. Bu uygulamada, işletmeye katkısı bulunmayan bina, arsa ve teçhizatlar satılarak gelir elde etmek amaçlanmaktadır ya da ekonomik ömrünü doldurmuş yatırımlara son verilerek nakit sağlanmasıdır.

## **Tecrit Etme**

Tecrit etme, işletmenin herhangi bir stratejik birimini satması veya faaliyetlerini durdurması ile alakalıdır. Bazı durumda işletmeler iş birimini tamamıyla sonlandırmamakta veya sadece alt bir biriminin faaliyetlerine son vermektedir (Taşkiran, 2003:155). Örnek olarak; seyahat acentasının herhangi bir şubesinin satılması veya faaliyetlerinin durdurulması verilebilir. Kriz döneminin etkilerini azaltmaya çalışan seyahat acentaları aldığı tasarruf stratejileri beklenen sonucu vermediği taktirde, bu yöntem kullanmaktadır. Şubelerinin sayılarını azaltarak bu yöntemi uygulamaya geçiren acentalar, mevcut kapasite ile aynı hizmeti vermeye çalışmaktadır (Köroğlu, 2004:86). Şubelerinin faaliyetlerini durdurma veya kapatma dışında, acenta içerisinde mevcut olan bazı benzer veya birbirini temsil edebilecek nitelikteki birimleri birleştirmek de uygulanan bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

## **Mahkûm Olma**

Mahkûm olma durumu, bir işletmenin mevcut ürün veya hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye sattığı durumda yaşanmaktadır. İşletmeler mahkûm olma stratejisini, pazarlama ya da diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yetersiz kaldıklarında ya da isteksiz olduklarında kullanmaktadır. İşletmeler bu stratejiyi uygularken finansal açıdan kuvvetli bir yapıya ulaşılabilecekleri ve maliyetleri azaltacağını düşündükleri için tercih etmektedir (Çelik, 2016: 47-48).

Turizm açısından mahkûm olma durumu değerlendirildiğinde tur operatörleri ve oteller arasındaki ilişki örnek gösterilebilir. Tur operatörleri bazen oteller ile bağlılık antlaşması yapmaktadır. Otellerde talep yaratmak adına odalarının çoğunu tur operatörü için bloke ederek yoğunlukla anlaşılan acentanın rezervasyonlarını kabul etmektedir. Fakat oteller açısından bu durum hareketleri sınırlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Çünkü tur operatörleri bu durumda istediği şekilde fiyat belirleme şansına sahip olmaktadır.

Diğer bir örnek ise; münferit müşterisi kısıtlı olan daha çok uçak bileti satışı yaparak faaliyetlerini sürdüren acentalarıdır. Bu tarz seyahat acentaları, belirli şirketlerle antlaşma yaparak firmaların uçak-otel-transfer ihtiyaçlarını sağlamaktadır. Genellikle sınırlı sayıdaki büyük şirketlerin tercih ettiği bu sistem,

acentalar açısından şirketin olumsuz bir durum yaşamasıyla veya fiyat olarak daha iyi bir alternatif bulmasıyla tek taraflı olarak fes edilebilmektedir. Sonuç olarak, acenta fiyatları düşürmek zorunda kalmaktadır veya müşterisini kaybettiği için ciddi bir gelir kaybına uğrayarak sorunlar yaşayabilmektedir.

### **Tasfiye Etme**

Tasfiye etme stratejisi, işletmenin tümüyle elden çıkarılması durumudur. Diğer bir ifadeyle satılması veya kapatılması demektir. Bu strateji, tasarruf stratejilerinin uygulanmasına rağmen hala başarısız olan ve zararın en alt seviyeye indirilmesi için herhangi bir yol bulamayan işletmelerin kullandığı bir zorunlu hal durumudur. Yani iflas dışında başka çaresi kalmayan işletmelerin aldığı son karar olarak da adlandırılabilir (Çelik, 2016: 48).

### **2.3.3. Pazarlama Stratejileri**

Büyüyen sektörler ve değişkenlik gösteren pazarlar, değişimleri beraberinde getirmektedir. Değişimlerin çoğu genellikle alıcıların tercih, görüş ve zevklerinin zaman içinde değişmesiyle oluşmaktadır. İşletmeler her zaman piyasada bu tarz beklenmeyen değişimlere karşı hazırlıklı olmalı ve nasıl baş edecekleri konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü yaşanan değişimler, kurum içerisinde tehdit unsuru olarak algılanırsa, aşırı tepkilere neden olarak kaynakların gereksiz yere kullanılması sonucunu doğurabilmektedir. Fakat tehdit yerine bir fırsat aracı olarak görülürse yönetim stratejileri ile birlikte etkin bir sonuç elde edilebilmektedir. Örneğin Japon firmaları artan petrol fiyatlarındaki değişimi daha az yakan araçlar üreterek fırsata dönüştürmeyi başararak, dünya piyasalarındaki paylarını oldukça arttırmışlardır. (Aluftekin, 2015:104)

Pazarlamada birçok farklı strateji bulunmasına rağmen turizme sektöründe bu stratejilerden bazıları ön plana çıkmakta ve sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlar; pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma, pazar geliştirme stratejileridir.

### **Pazara Nüfuz Etme Stratejisi**

Bu stratejideki temel hedef, mevcut pazarlarda var olan ürünlerle satışları arttırmaktır. Rakiplerden öne çıkarak hizmet ve ürün kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Pazarda itibarı artırmak ve satışlarda etkinliği yükseltmek için maliyetlerde azalmaya giderek fiyatlarda indirimler uygulanmaktadır. Bu stratejide

dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Mevcut pazar büyüme gösteren bir yapıda ise, işletmenin kapasitesinin bu büyümeye cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde, rakiplerin pazar paylarında artış yaşanmaktadır (Çelik, 2016:33-34).

Pazara nüfuz etme stratejisinde, müşteri odaklı yaklaşım sergilemek büyük önem taşımaktadır. Örneğin; Avustralya ve Yeni Zelanda'daki seyahat ve turizm organizasyonları, İngiltere ve Almanya pazarı için farklı segmentleri kapsayan bir pazarlama yaklaşımı kullanmışlardır. Bu yaklaşım, işletmelerin hedef pazarlarında yer alan çeşitli ürün / hizmet türleri hakkında bilgi sunmalarını sağlamıştır. Turizm sektöründe kitlesel bir pazarlama yaklaşımı uygun olarak görülmesine rağmen, Avustralya ve Yeni Zelanda'da yapılan araştırmada, finansal kaynakların yetersizliği nedeniyle birkaç farklı Pazar hedefi tercih etmenin getirisinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Riege and Perry,2000:1298).

### **Ürün Farklılaştırma**

Turizm söz konusu olduğunda ürün farklılaştırma, rakiplere karşı rekabet gücünü artıran bir stratejidir. Bunun temel nedeni, turistlerin bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak özelleştirilen ürün ve hizmetlerin, değişen turist zevklerine yanıt olarak pazarın esnekliğini arttırmasıdır (Benur and Bramwell, 2015:2014).

Ürün farklılaştırma, turizm destinasyonlarında rekabetçilik ve sürdürülebilir kalkınma açısından da bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların başında, tutarlı bir görüntü ve itibar yaratması gelmektedir. Turistik ürünün özelliklerinden ve deneyimlerinden yararlanmak isteyen birçok turist farklı deneyimler sunan destinasyonları tercih etmektedir. Bu bağlamda, turizm işletmeleri ürün farklılaştırma ile pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için uzmanlaşmakta veya biriktirdiği deneyimlerinden yararlanmaktadır. Aynı zamanda turizm ürününün çeşitlendirilmesi mevcut turistlerin deneyimlerini genişleterek ya da ziyaret etmemiş farklı türdeki turistlerin ilgisini çekerek destinasyona değer katmaktadır. Bu ürün çeşitliliği ölçek ekonomilerinden farklı olarak, ekonomik yararlar da sağlamaktadır (Benur and Bramwell, 2015:214-217).

## **Pazar Geliştirme**

Pazar geliştirme stratejisi, yeni müşteri gruplarını bulmayı hedefleyen bir stratejidir. Mevcut ürünleri kullanmayan müşterilerin teşvik edilerek, profile uygun fiyatlandırma politikaları oluşturulmasını içermektedir (Taşkıran, 2003:144). Diğer stratejilere oranla daha düşük risk içeren bu strateji, ürünlerini farklı pazarlara sunarak satışları arttırmayı hedeflemektedir (Çelik, 2016:34).

Seyahat acentaları, kriz olasılıklarına karşı pazar geliştirme stratejisini kullanarak yeni pazar segmentleri geliştirmektedir. Pazar geliştirme stratejisi, işletmelere kriz anında krizin yaşandığı pazardan beklentilerini düşürüp, diğer pazarlara yönelerek krizin etkilerini azaltabilmelerine yardımcı olmaktadır. Oluşturulan alternatif pazarlar için ürün çeşitlendirme yapılması tam anlamıyla stratejinin olumlu sonuçlar verebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, farklı tüketicilere ulaşmayı kolaylaştırmakta ve turizmin bütün bir yıla yaymaktadır (Koroğlu, 2004:93-94).

### **2.3.4. Rekabet Stratejileri**

Turizm sektörü benzer birçok paydaşın ortak amaçlar doğrultusunda kâr amacı güttüğü bir alandır. İşletmeler buldukları pazar içerisinde diğer paydaşların önüne geçmek ve daha çok müşteriye ulaşmak için rekabet etmektedir. Rekabet, benzer müşteri portföyüne mal ve hizmet sunan işletmelerin birbirleriyle olan mücadelesidir. İşletmeler bu mücadeleye girerken belirli stratejiler izlemektedir. İzlenen bu stratejiler üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; maliyet/ fiyat liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejisidir.

#### **Maliyet/ Fiyat Liderliği Stratejisi**

Bu stratejide amaç, en düşük maliyetle üretim yaparak rekabet avantajı sağlamaktır. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmesinde yüksek satın alma gücü önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin; imalat sektöründe yüksek satın alma gücü üretimleri artırabilen işletmeler için sabit ve marjinal maliyetleri düşürmekte ve ölçek ekonomiyeye ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, maliyet liderliği fiyat liderliğini de getirmektedir. Maliyet stratejisi kriz açısından değerlendirildiğinde, işletmelerinin rakiplerine oranla fırsat sağlama imkanlarını daha fazla yükseltmektedir. Örneğin; maliyet avantajı olan seyahat acentaları, krizin neden olduğu talep daralmalarından daha az etkilenmekte ve

ortaya çıkan fırsatlardan daha fazla yararlanmaktadır. Fakat maliyet düşürülürken hizmet kalitesinden ödün verilmemesi gerekmektedir. Aksi taktirde sürdürülebilir bir turizm arzı sağlamamaktadır. Bu durumda seyahat acentaları, hizmet maliyetlerini düşürürken güvenli ve maliyeti düşük olan demiryolu ulaşımı, konaklama için ise çadır, kamp gibi alternatif maliyet kalemlerini tercih etmelidir. Böylelikle talepte daralma, maliyetlerde yükselme gibi parasal etkilere sahip olan kriz durumlarında kolaylıkla mücadele edilmektedir (Tanrısevdi, 2002:133).

Fiyat liderliği, yaygın olarak kullanılan bir stratejidir. Pazar payını artırmak, pazara nüfuz etmek ve talebi canlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Fiyat liderliği, fiyat düşürme stratejisi olarak da bilinmektedir. Fiyat liderliği ile maliyet arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Turizm işletmeleri talepte durgunluk veya daralma meydana geldiğinde bu stratejiyi uygulamaya geçirmektedir. Fakat maliyet avantajı sağlamadan fiyat düşürmek, turizm işletmeleri açısından kaybettikleri pazarı yeniden kazanmak isterken sorun teşkil etmektedir. Çünkü düşürülen fiyatları sonrasında arttırmak talepte daralmalara neden olmaktadır. Fiyat düşürme stratejisi tek başına çok verimli sonuçlar vermeyen bir stratejidir. Bu nedenle maliyetlerin kontrol altına alınarak, pazar şartlarına uyumlu bir strateji izlenmesi gerekmektedir (Tanrısevdi, 2002:135).

### **Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti farklılaştırarak rakiplerinden bir adım önde olmayı sağlayan bir stratejidir. Doğru uygulandığı ve başarılı olduğunda farklılaştırma stratejisi, sektör ortalamasının üzerinde getiriler elde edilmesini mümkün kılabilir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi, yaratılan farklılık nedeniyle müşteri bağlılığı oluşturma, pazara yeni girişlerin engellenmesi olasılığı, ikame ürünler arasında daha iyi konumlanma gibi potansiyel avantajları da bulunmaktadır (Tayşir, 2010:165).

Farklılaştırma stratejisi, turizm sektöründe ürün çeşitlendirilmesi ile yakından alakalıdır. Ürün çeşitlendirilmesi, piyasaya yeni ürünler sunarak veya mevcut ürünleri farklılaştırarak yeni pazarlara girmeyi ve mevcut pazarları geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde turizmde farklılaştırma stratejisi; değişen tüketici tipleri, talep yapısındaki değişiklikler ve yeniliklerin iyi analiz edilerek, bu değişime göre şekillendirebilen turistik ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Çolak, 2009:12). İşletmeler genellikle

pazarlarını genişletmek, yeni pazarlara girmek, pazardaki belirsizliğin yol açtığı riski dağıtmak ve aynı ürünü üreten işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çeşitlendirmeye gitmektedir (Rızaoğlu, 2004: 190).

### **Odaklaşma Stratejisi**

Odaklaşma stratejisi, işletmeler tarafından pazarın belirli bir bölümünün seçilerek, diğerlerinin devre dışı bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Pazar bölümü olarak belirli bir coğrafi bölge ve tüketici grubu tercih edilebilmektedir. Bu strateji işletmelere daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre hedef aldığı pazar bölümüne etkili nüfuz etmesine yardımcı olmaktadır. Odaklaşma stratejisi uygulayan işletmelerin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bunlar;

- Dikkatli bölümlendirme çalışmaları,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri,
- Büyümekten ziyade karlılık amacı güden bir yönetim,
- Etkileyici yöneticiler' dir (Taşkiran, 2003:141-142).

Günümüzde değişen ve karmaşık bir hal alan turist profili etkin bir pazar bölümlendirmesi gerektirmektedir. Maliyet avantajı sağlamak isteyen turizm işletmeleri dar bir pazar bölümüne, müşteri grubuna veya coğrafi alana yönelmektedir. Bu konuda turizm alanında yapılan birçok örnek bulunmaktadır. 1998 yılında Avusturya'da, 2001 yılında Almanya'da toplamda 80 otel işletmesinde yaşlı insanlara özel, taleplerine cevap verebilecek uygun otel konseptleri geliştirilmiştir. +50 Plus Oteller diye adlandırılan bu konsept, belirli bir müşteri grubuna hizmet vererek rekabet avantajı oluşturmuştur ve odaklaşma stratejisine verilebilecek başarılı örneklerden bir tanesidir (Göral, 2014:264).

Turizm sektörü için odaklaşma stratejisinin bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bunların başında, turizm işletmesinin sadece pazarının bir bölümünü seçmesi veya tek bir pazara hizmet göstermesi verilebilir. Çünkü çalışılan tek pazarda yaşanan bir sorun turizm işletmesine ciddi maddi kayıplar yaşatarak, faaliyetlerini durdurmasına sebep olabilmektedir. Örneğin; incoming yapan seyahat acentaları, çalıştıkları pazarda charter seferlerinin kaldırılması veya tarifeli seferlerin azaltılması durumunda tek pazara yoğunlaştıkları için sorunlar

yaşamaktadırlar. Ayrıca iki ülke arasında yaşanabilecek herhangi bir ekonomik ve siyasi kriz durumu da belirli bir pazara çalışan acentaları olumsuz etkilemektedir.

### **2.3.5. Yönetim ve Organizasyon Stratejileri**

İşletmelerde yönetim ve organizasyon stratejileri iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar; kademe azaltma ile sıfır hiyerarşi ve örgütsel küçülmedir.

#### **Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi**

Kademe azaltma, işletmelerin en alt kademesi ile en üst kademesi arasında bulunan mesafeyi azaltma işlemidir. Örgütü yalın hale getirilmesini sağlayan kademe azaltma, karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktadır. Günümüzde artan rekabet baskısı işletmelerin örgüt ve yönetim yapılarını değiştirmesini gerekli hale getirmiştir. Bu nedenle işletmeler kademe azaltma veya küçülme yoluna gitmiştir. İşletmeler merkezi yönetim yerine “otonom” yönetim sistemlerini tercih etmeye başlamışlardır ve üst yönetim, orta ve alt kademedeki yöneticilere daha fazla sorumluluk vermiştir. Bunun sonucu olarak, öz disipline ve motivasyona bağlı “yarı otonom” ve “otonom” grup çalışmaları kullanılmıştır (Göral, 2014:192-194).

Kademe azaltma ile paralel giden başka bir uygulama ise örgütlerde statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılmasıdır yani sıfır hiyerarşidir. Örgütlerde hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesini ifade eden sıfır hiyerarşi, kaynak ve etkinlik yönünden gereksiz görülen bazı birimlerin kaldırılmasıdır. Bu durum örgütler açısından yeniden yapılanma süreci olarak da adlandırılabilir (Göral, 2014:192-194).

#### **Örgütsel Küçülme**

Örgütsel küçülme, bir kuruluşun işgücü kapasitesini kasten azaltması olarak tanımlanmaktadır. Değişen ve gelişen davranış ve tutumlar, çalışan ile işveren ilişkisini çarpıcı şekilde etkilemiştir. Değişen ve gelişen bu süreci konu alan bir çalışmada, çalışanların kariyerlerinin başında bir firmaya bağlı kalarak çalıştığı ve bu konuda oldukça bağlı bir tutum sergiledikleri ortaya konmuştur. Karşılıklı olarak birbirinden yarar sağlayan iki taraf arasındaki bu ilişki zaman içerisinde kavramsallaşarak, değişim göstermiştir. Sonrasında, çalışanların daha yüksek ücret, daha iyi şartlar veya daha kısa zamanda yükselmek gibi hususlarda



fazla talepkâr olmaya başlamasıyla örgütsel küçülmeye gidilmiştir (Saengratwatchara & Subsupanwong, 2012:574-576).

Örgütsel küçülme örgütsel değişimin bir parçası olarak düşünülmektedir. Örgütlerde hayatta kalabilmek ve bürokrasiyi azaltabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Küçülme çalışan performansını iyileştirmek için örgütün fiziksel ve beşerî koşullarını nicelik olarak daraltma durumudur. Genellikle kriz ortamları ve örgütsel zorlukların yaşandığı dönemlerde örgütsel küçülme tercih edilmektedir. Örgütsel küçülme çalışan sayısının, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azalmasını sağlamaktadır. Bunların dışında işletmelere birçok yararı bulunmaktadır. Bunlar (Genç,2012:194-195);

- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerle daha kolay mücadele edebilmek,
- İletişim engellerini ortadan kaldırmak,
- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Personel güçlendirilmeye yardımcı olmak,
- Verimliliği ve etkinliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerji yaratmak.

### **2.3.6. İnsan Kaynakları Stratejileri**

İnsan kaynakları işgücü seçiminin yapılması, iş birimlerine yerleştirilmesi, çalışanların verimliliğinin sağlanması ve eğitilmesi gibi birçok konunun yönetimini kapsamaktadır. Asıl amacı çalışanları etkin yönetiminin sağlanarak, işletmenin çıkarlarını korumak olan insan kaynakları yönetimi, bunun için belirli stratejiler kullanmaktadır. Bunlar; örgütsel reorganizasyon, dış kaynak kullanımı, iş gücü planlaması ve işgücünün sahip olduğu yeteneklerin kullanımı, yönetici yetiştirme ve geliştirmedir.

### **Örgütsel Reorganizasyon**

Küreselleşen ve değişen günümüzde, işletmeler için müşteri tatminini sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek birincil öncelik halini almıştır.

İşletmeler, ortaya çıkan yeni koşullar nedeniyle müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmak zorunda kalmaktadır. Fakat örgütler bu yeni koşullara hızlı bir şekilde ayak uyduramamaktadır. Özellikle bölümler arası ilişkiler, iletişim sorunları ve örgütün iç yapısından kaynaklanan sorunlar örgütler açısından problem yaratmaktadır. Çünkü müşterilerin önem verdiği faktörleri doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin işlerini düzenlemesi ve zamanında cevap verebilmesi adına yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Yeniden yapılanma, örgütteki iş süreçlerinin belirlenip, değiştirilmesini ifade etmektedir. Yeniden yapılanma işleri daha yalın hale getirerek daha etkin ve müşteri odaklı çalışmaya olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2004:180-183).

Yeniden yapılanma kriz dönemlerinde kullanılan bir stratejidir. Mevcut durumun iyileştirilmesinden ziyade durumun değerlendirilerek köklü bir değişikliği hedef alan bir strateji konumundadır. Bünyesinde radikal bir değişimi barındıran yeniden yapılanma, örgütte yeni bir anlayış oluşması açısından önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu fırsatın yaratılması örgüt yapısında sisteminde, sürecinde ve uyguladığı stratejide köklü değişiklikler yaparak söz konusu olmaktadır.

### **Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynak kullanımı iki şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, İngilizce literatürde “outplacement” olarak geçen “*dışarıda iş bulma*” terimidir. Günümüzde organizasyonel etkinliği artırmak ve çalışan maliyetini azaltmak amacıyla uygulanmaktadır. İşletmeler bu dönemlerde işten çıkardığı çalışanlarına geçmişteki bağlılıkları ve çalışmalarını takdir edip, sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla yeni iş bulmaktadır. Dış kaynak kullanımı, işten çıkarılanlara danışmanlık yapma ve destek olmaktır. İşletmeler açısından hem çalışanlarına karşı vefa borcunun ödenmesi hem de işletme olarak itibar kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Dış kaynak kullanımının diğer bir kullanım şekli ise, İngilizce “*outsourcing*” olarak geçen “*kuruluşlarının kendi çalışanlarını belirli bir süre dış kaynak alan organizasyonlarda çalıştırılması*” veya “*bir organizasyonun bazı fonksiyonlarını o alanda uzmanlaşmış ve etkinliğini kanıtlamış kişi ya da kuruluşlara yönlendirmesi*” olarak geçen kavramdır. Outsourcing, iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, herhangi bir ürün veya hizmet satışı yapan organizasyonların ürünün kullanılabilmesi veya hizmetin gerçekleştirilebilmesi için kendi çalışanlarını görevlendirmesidir. Diğeri ise, bazı

özel outsourcing kuruluşlarının kendi çalışanlarını belirli bir süre dış kaynak alan organizasyonlarda çalıştırılmasıdır (Barutçugil, 2004:192-195).

Dış kaynak kullanımı bazı durumlarda seyahat acentaları tarafından kullanılmaktadır. Karşılıyıcı acentalar ile çalışan acentalar kendi çalışanlarını görevlendirmektense hizmet satın aldığı acentadaki çalışanların görevlendirilmesini tercih etmektedir. Genellikle kendi çalışanlarını eğitmenin hem zaman alması hem de fazladan bir maliyet oluşturması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Ayrıca hizmet satın alınan karşılıyıcı acentanın çalışan hizmeti karşılığında herhangi bir ücret talep etmemesi de durumu cazip hale getiren etmenlerden biridir.

### **İş Gücü Planlaması ve İşgücünün Sahip Olduğu Yeteneklerin Kullanımı**

İş gücü planlaması işletmelerin kriz dönemlerinde sonra seçtiği stratejilere göre tekrar değerlendirmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş gücü planlaması yapılırken ilk yapılması gereken mevcut işgücü envanterinin oluşturulmasıdır. Sonrasında ise örgütte ortaya çıkabilecek olan yeni işlerin belirlenerek, tanımının yapılması ve çalışanların uyum sağlama sürecinin başlatılması gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:292.293). İş gücü planlaması işletmelerde nitelikli işgücünün yetiştirilmesi ve etkin kullanılması gibi birçok yararı bulunmaktadır (Taşkiran, 2003:188-189).

İşgücünün sahip olduğu yeteneklerin işletme tarafından değindirilmesi iş gücü planlaması içerisinde yer almaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bu strateji, kişisel yeteneklere ve özelliklere sahip işgücünün başarılı bir şekilde konumlandırılması ile işletmelere başarı sağlanmaktadır. Gerekli yeteneklere sahip işgücü eğitim programları ile mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Ayrıca, bu tarz işgücü işletme içinden veya dışından da temin edilebilmektedir. Yeteneklerin her düzeyde, mevcut faaliyetler açısından değer yaratması gerekmektedir. Çünkü faaliyetler birbirine bağlı ve bağımlıdır. Bu nedenle her düzeydeki kilit işlerde gerekli olan yetenek ve özellikler farklılık göstermekte ve birbirlerini tamamlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:292-293).

## Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Kriz dönemlerinde yönetim büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin yeteneği ve davranışı, krizin sonuçlarını etkileyen bir etmen olarak rol oynamaktadır. Etkili ve başarılı bir yönetici ortaya çıkabilecek bir krizi engellediği gibi sonrasında da etkilerin azaltılmasında yardımcı olmaktadır. Yöneticilerdeki vizyon eksikliği, tahmin ve önsezi yetersizliği kriz durumlarında erken sinyallerin alınamaması neden olmaktadır. Diğer yandan, yöneticilerin yönetim konusundaki eksiklikleri sorunlara getirdikleri çözümlerin başarısız olması ile sonuçlanmaktadır. Bunun temel nedeni bilgi eksikliği ve yönetim yeteneğinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır (Göral, 2014:412).

Yöneticilerin bu tarz eksiklik ve yetersizlikleri varsa işletmelerin mevcut yönetici değişikliğine gitmesi çok olağan bir durum olarak görülmektedir. Böyle durumlarda işletmeler yeni bir yönetici almak yerine bazen mevcut olan yöneticiyi yetiştirme yoluna da gitmektedir. Yetiştirme kavramı *“bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması süreci”* olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin yetiştirilmesi işletmenin ihtiyaç duyduğu ve gerekli olabilecek konular hakkında olması gerekmektedir. Bunlar genellikle seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun süreli kurslar ile sağlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:292-293). İşletmeler açısından yetiştirme sadece yöneticilerin eksiklikleri ve yetersizliklerini gidermek üzerine yapılmamaktadır. İşletmeler, başarılı yöneticilerin daha verimli olabilmelerini sağlamak için bazı yatırımlar yapmaktadır. Geliştirmenin amacı, yetişmiş ve beceri sahibi kişilerin kurumlarda ve toplumda daha verimli olması olup, bir değişim elemanı olarak görev almalarının sağlanmasıdır. Geliştirme bu açıdan doğru işlerin yapılması olarak tanımlanabilir (Koçel, 1998:25-26).

### 2.3.7. Büyüme ve Geliştirme Stratejileri

Büyüme ve geliştirme stratejileri iki yönlü olarak uygulanmaktadır. Bunlardan biri büyüme yoluyla, diğeri ise satın alma yoluyla uygulanan stratejilerdir.

## Büyüme Stratejisi

Büyüme stratejisi, işletmeler piyasadaki durumlarını genişletmek ve daha fazla gelir elde etmek istediğinde sıklıkla başvurdukları stratejiler arasında yer almaktadır. Büyüme stratejisi iki yönlü olarak kullanılmaktadır. İlki sektör içinde büyüme yönelik olandır. Diğeri ise, sektör dışındaki farklı alanlara genişlemeyi hedefleyen büyümedir. Her iki durumda da işletmeler tarafından güdülen temel amaç kalitenin artırılması ve nicelik olarak artış sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:198-199).

Dünya’da her geçen gün artan küresel rekabet, işletmeler için yeni fırsatlar yaratmakta veya risk unsuru taşımaktadır. Özellikle küresel rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkan Pazar daralmalarına karşı işletmelerin bazı önlemler alması gerekmektedir. Bunun içinde genellikle işletmeler ortaklık kurma, satın alma veya birleşme yoluna gitmektedir (Tanrısevdi, 2002:123).

Turizm alanında büyüme veya birleşme bazı durumlarda şartların getirdiği bir zorunluk olarak tercih edilmektedir. Turizm arzının büyük yatırımlar gerektirmesi bu zorunlulukların başında gelmektedir. Bunun dışında turistik ürünün mevsimsel olması, karmaşık olması, stok edilememesi ve taşınmaz niteliklere sahip olması gibi bazı özelliklerinden dolayı da uygulanmaktadır. Diğer yandan turizm talebinin ekonomik, sosyal ve ekonomik faktörlerden kolaylıkla etkilenmesi de sebep olarak gösterilebilmektedir. Büyümek isteyen işletmelerin bu stratejiyi tercih ettiği düşünülse de kriz ortamlarında sıkça başvurulan bir yöntemdir. Genellikle krizden zarar gören ve tek başına faaliyetlerini sürdürmekte sorun yaşayan işletmeler uygulamaktadır.

Seyahat acentaları açısından değerlendirildiğinde yatay ve dikey birleşmenin bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar (Köroğlu, 2004: 88-89);

- İşletmenin bünyesindeki riskleri dağıtmasına yardımcı olur,
- Daha iyi bir nakit akışı sağlar,
- Havayolları ve otel işletmelerinde garantili rezervasyonların kolaylıkla yapılmasını sağlar,
- Turistik ürünler perakende veya tur operatörlerine bağlı satış ofisleri tarafından daha kolay dağıtılır,

- Komisyon karlarının şirket bünyesinde kalmasını sağlar.

### **Satın Alma Stratejisi**

Satın alma, bir işletmenin diğer bir işletmeyi tamamıyla veya çoğunluk hissesini satın alarak kontrolü altına alması durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejide, satın alma işlemi ile birlikte yönetim satın alan işletmenin kontrolüne geçmektedir. Birleşme stratejisinden farkı, işletmelerin satın alan işletmenin kimliğine bürünmesi durumudur. Çünkü birleşme stratejisinde işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkmaktadırlar (Taşkıran, 2003:148).

### **2.4. Alınan Önlemler ve Politikalar**

Ülkemizde 2016 yılında yaşanan olaylar turizmi etkileyerek bir kriz ortamı yaratmıştır. Ortaya çıkan krizler turizm sektöründe mevcut pazarın daralmasına ve talebin düşmesine neden olmuştur. Bu durum sadece turizm sektörünü etkilemekle kalmamış aynı zamanda ülkenin mevcut durumuna da etkileri olmuştur. Öncelikle turizm sağladığı döviz girdisinin düşmesi ile ekonomik olarak etkilenmiştir. 2016 yılında beklenen turist sayısında ve gelirinde yaşanan %30'luk düşüş, yaklaşık 10 milyon dolar kayıp yaşanmasına sebep olarak, ülkenin genel büyüme oranını -1,1 oranında etkilemiştir (Turizm aktüel, 2016). Diğer yandan, turizm sektörünün sağladığı istihdamın düşmesi genel durumun ciddileşmesine neden olan etmenlerden biri halini almıştır. Örneğin; 2016 yılında konaklama işletmelerinin sağladığı istihdam oranında ortalama %16'lık bir azalma meydana gelmiş ve bu durum yüksek sezonda %20'ye ulaşmıştır. 2017 yılının ocak ayı verilerine göre %12,4 daha düştüğü görülmüştür (Turizm news, 2017). Bunlar dışında 2016 yılında yaşanan olayların birçok ekonomik, siyasi ve toplumsal bazı olumsuz sonuçları olmuştur.

Hükümet, turizm sektöründe yaşanan krizlerin daha büyümesini engellemek ve etkilerini azaltmak adına bazı çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bunların başında 29980 nolu resmî gazete yayımlanan “*Ülkemize Turist Getiren (A) Grubu Seyahat Acentalarına Destek Sağlanması Hakkında Kararın Uygulama Usul ve Esaslarına Dair Tebliğ*” yer almaktadır. Bu tebliğ toplamdan 12 maddeden meydana gelmekte ve içeriğinde turizm sektörünün uluslararası rekabet gücünü korunması adına A grubu seyahat acentalarına sağlanan desteği

barındırmaktadır. Bu destek havayolu ulaşımını tercih eden A grubu seyahat acentaları ve tur operatörlerinin yararlanması amacıyla yapılan bir teşviktir. Teşvik detayları şu şekildedir (Resmî Gazete 29980, 2017);

- En az 100 yolcusu bulunan tarifeli veya tarifesiz uçaklar ile belirtilen havalimanlarına gerçekleştirilen seferleri kapsamaktadır.
- Seferlerin Antalya Gazipaşa-Alanya, Antalya, Muğla Dalaman, Muğla Milas-Bodrum, İzmir Adnan Menderes, Kütahya Zafer, Trabzon, Denizli Çardak, Isparta Süleyman Demirel, Eskişehir Hasan Polatkan, Ordu Giresun ve Samsun Çarşamba havalimanlarına düzenlenmesi gerekmektedir.
- Sefer başına belirtilen yolcu sayısı bir veya birden fazla acentanın yolcularından oluşabilmektedir. Fakat her bir acenta için en az 11 kişiden oluşan grupların aynı seferde yolculuk yapması gerekmektedir.
- Bu teşvik, ocak ayının birinci günü başlayıp, aralık ayının son gününe kadar geçerli sayılmaktadır.
- Tek başına veya diğer seyahat acentaları ile yapılan 100 kişilik seferler için toplamda 6.000 ABD doları teşvik verilmektedir.
- Seferler bir veya birden fazla seyahat acentasından oluşuyorsa, her acentaya verilecek olan tutar, getirdiği yolcuların uçaktaki toplam yolcu sayısı oranına göre hesaplanarak verilmektedir.
- Eğer 200 ve daha fazla koltuk sayısına sahip uçaklar ile yapılan seferlerde en az 150 yolcu sayısına ulaşırsa, daha önce belirtilen teşvik bedeli üzerinden %30 oranında destek payı arttırılmaktadır.
- Eğer seyahat acentaları belirtilen yolcu kapasitelerine tek başına doldurup sefer düzenlemekteyse öncelikli olarak bu acentaların taleplerine cevap verilmektedir

Yukarıda belirtilen teşvikinde yer aldığı “*Turizm Sektörüne Yönelik Acil Eylem Planı*” turizm sektörü için hazırlanan kapsamlı bir çalışma niteliğinde görülmektedir. Özellikle yaşanan terör olayları nedeniyle yaratılan olumsuz imajın düzeltilmesi ve talebin canlandırılması için yürürlüğe konulan bu acil eylem planı, turizm sektörünün sorunlarının giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dokuz maddeden oluşan bu acil eylem planı detayları şu şekildedir;

- A grubu seyahat acentalarına kredi garanti fonu teminatı ile kredi kullandırma imkanının sunulması; A grubu seyahat acentalarına kredi başvuru tarihinden bir önceki yıl 29566 sayılı resmî gazete belirtilmiş olan ülkelerden en az 400.000 turist getirmiş olması şartıyla 100 milyon TL'ye kadar kredi kullanma imkânı sunulmaktadır.
- BDDK tarafından düzenlenen *“Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”* konusunu içeren düzenlemelerin yer aldığı maddedir. Yapılan düzenlemede daha önce alınan kredilerin, geri ödemesinin ertelenmesi veya yeniden yapılandırılması hususları konusunda yapılan çalışmalar yer almaktadır. İçerik olarak, alınan kredi ve diğer alacakların sadece 2 defaya mahsus olmak üzere yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır. Bu yapılandırılmanın yapılması için 1. yeniden yapılandırmada gecikme bedelinin ödenmesi ve son üç ödemenin zamanında yapılması şartı bulunmaktadır. Bunun dışında 2. yapılandırmada da gecikme bedellerinin zamanında ödenmesi ve son altı ödemenin zamanında yapılmış olması gerekmektedir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli deniz turizm tesislerinin Ekonomi Bakanlığı'nın teşviklerinden yararlanması; kruvaziyer limanları, yat limanları, rıhtım, iskeleler ve çekek yerleri gibi alanların yeni yatırım veya tesis yenileme işlemlerinde, buldukları bölge teşviklerinden yararlanmasını öngören maddedir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığında belgeli konaklama ve deniz turizmi tesislerinin ihracatçı olarak kabul edilmesi; belirtilen işletmelerin bir önceki yıl 750.000 ABD doları getirmiş olmaları durumunda ihracatçı olarak kabul edilerek, Eximbank kredileri, banka kredi işletmelerinde kolaylık, yurtdışı fuar katılımlarına destek, harçlardan muaf olma gibi ayrıcalıkları sunulmuştur.
- Kültür ve Turizm Bakanlığında belgeli konaklama tesislerinden alınan ecrimisil bedellerinin 2016 yılı ödemelerinin ertelenmesi ve üç eşit taksitte ödenmesi; belirtilen yatırımcı ve işletmelerin hazine taşınmazlarını izinsiz kullanmalarından ortaya çıkan ecrimisil bedellerin başvuru şartı gerekmeksizin bir yıl ertelenmesi durumudur. Ayrıca



belirtilen süre bitiminden itibaren mevcut bedel üç eşit parçaya bölünerek üç yıl içerisinde ödenebilmektedir.

- Kültür ve Turizm Bakanlığında tahsisli konaklama tesislerinden alınan kira bedellerinin 2016 yılı ödemelerinin ertelenmesi ve üç eşit taksitte ödenmesi; konaklama işletmesi yapmak üzere kamu arazi tahsis edilen işletmelerin, kira, kesin izin, kesin tahsis, irtifak hakkı, kullanma izni bedellerinin bir yıl ertelenip, sürenin sona ermesinden sonraki üç yıl içerisinde üç eşit taksit şeklinde ödenmesini kapsayan maddedir. Herhangi bir başvuru şartı aranmamaktadır. Bununla birlikte zaman içerisinde doğabilecek olan zam ve faiz uygulamaları işletmelere yansıtılmamaktadır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığında tahsisli konaklama tesislerinden alınan ciro bedellerinin 2016 yılı ödemelerinin ertelenmesi ve üç eşit taksitle ödenmesi; belirtilen işletmelerin hasılat paylarının 1 yıl ertelenerek, ödemenin üç yıl içerisinde üç eşit parçada zam ve faiz uygulanmaksızın yapılması konusundaki teşvik maddesidir.
- Son madde ise, turizmde sektöründe istihdam edilen çalışanlara yönelik bir teşvik niteliğindedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Kültür Bakanlığı'nın ortak olarak hazırladığı bu istihdam paketi, öncelikle Antalya ve Muğla illerini kapsayacak şekilde uygulamaya konulmuştur. Sonrasında ise İŞKUR tarafından 06.06.2016 tarihinde yayınlanan 2016/1 sayılı SİDEP genelgesinde tüm illeri kapsayacak şekilde değiştirilmiştir. Bu istihdam destek paketi kapsamında konaklama faaliyeti sürdüren ve hizmet veren işletmelere net asgari ücret üzerinden ödeme yapılması ve vergiler dahil 5510 ve 4447 sayılı Kanunlarda belirtilen primlerin ödenmesidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016).

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) 2016 yılında yaşanan krizlerden etkilenen seyahat acentalarının yüklerini azaltmak ve destek olmak amacıyla birtakım çalışmalar yapmıştır. Örneğin; birçok A grubu seyahat acentasının üyesi olduğu IATA kuruluşu, üye olmak için istediği teminat miktarını 23.02.2017 tarihinde TÜRSAB ile yaptığı görüşme sonucunda 50.000 USD' ye düşürmüştür. Yapılan görüşme esnasında teminat mektuplarında istenilen “*Bölge Tanımı*” kaldırılarak tüm bölgeler için geçerli kılınmıştır. Dinamik stok kontrol

sistemi kullanılarak her acentanın kendi riskinden sorumlu kılınmasını sağlamıştır (Türsab, 2017).

Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı (2023) uygulamaları ve yatırımları ile krizin etkilerinin azaltılmasına yardımcı olan diğer bir politika olarak gösterilebilir. Her ne kadar krizden önce yürürlüğe konan ve kalkınma planı çerçevesinde hazırlanan bu eylem planı, kapsam bakımından çok detaylı olması nedeniyle kriz esnasında kurtarıcı bir görev üstlenmiştir. Özellikle yatırım planları içerisinde teşvikler ile alakalı ayrıntılı çalışmaların yer alması turistik işletmelere destek sağlanması açısından kolaylık sağlamıştır. Finans kredisi, ithalat kolaylığı, KDV iadesi gibi konularda teşvik çalışmaları yer almaktadır (Kültür Ve Turizm Bakanlığı, 2007: 66). Ayrıca seyahat acentalarına KOBİ statüsü vererek, KOBİ'lere sağlanan destek unsurlarından faydalanabilmeleri konusunda yaptıkları çalışma ile sektörde zor durumda olan birçok ufak çaplı seyahat acentasının rahat bir nefes almalarını sağlamıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007: 44). Bunun dışında iç turizm pazarına yönelik paket tur satışı yapan seyahat acentalarının sayısının artırılması için destekte bulunmuşlardır. Bu sayede azalan dış talebi, iç talebe yönlendirmeye çalışılmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007: 46).

Seyahat acentaları için doğrudan olmamakla birlikte dolaylı olarak ilgilendiren bazı teşvikler bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak 2017 yılında yürürlüğe giren 2015/8 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Kararın sağlık sektörünü geliştirmeye yönelik tekrar düzenlenen maddesi verilebilir. Bu kararda ülkemize uluslararası hasta getiren seyahat acentalarına %50 oranında komisyon ödemesinin yapılacağı ve yıllık bu tutarın 100.000 ABD doları kadarının karşılanacağı belirtilmiştir. Bunun dışında bakanlık ile protokol yapan havayolu şirketleri ile hasta başına 1.000 ABD doları tutarını geçmeyecek şekilde gelecek olan hastaların %50 oranında yol masraflarının da karşılanacağı belirtilmiştir (Resmî Gazete 29374, 2015).

Bu alınan önlemlerden bir diğeri ise, emeklilere devlet destekli tatil olanağının sağlanmasıdır. Bu desteğin temelde amacı, turizm sezonu dışında işletmelerin doluluk oranlarının artırılmasıdır. Özellikle Rusya ile yaşanan kriz sonrasında, turizm sezonu dışında kalan dönemlerde işletmelerin ayakta kalmalarının sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, istihdam açısından da önemli bir adım olarak düşünülmektedir. Bu önlem henüz yürürlüğe geçmemesine rağmen, çalışmalarına devam etmektedir. Şu ana kadar belirlenen çerçevede, 10,5

milyon emeklinin yararlanması öngörülmektedir. Turizm işletmelerinin emeklilere özel tatil paketleri hazırlaması ve devletten de bu konuda verilecek olan bir destekten bahsedilmektedir (Turizm Gazetesi; 2017).

### **3. 2016 YILINDA MEYDANA GELEN OLAYLARIN TURİZM SEKTÖRÜNDE YARATTIĞI KRİZLER**

Bu bölümde, 2016 yılında meydana gelen olayların yarattığı krizler, Türkiye ve dünya genelinde olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınacaktır.

#### **3.1. Türkiye’de Yaşanan Olaylar Sonucunda Meydana Gelen Krizler**

2016 yılında Türkiye’de birçok olumsuz olay yaşanmış ve yaşanan bu olaylar ekonomik, siyasi ve toplumsal krizlere neden olmuştur. Zor bir döneme giren ülke, yaşanan krizlere önlemler alarak durumu kontrol altına almaya çalışmıştır. Fakat belirli mecralarda yürütülen algı politikaları ve diğer dış etkenler nedeniyle yürütülen kriz yönetimi çalışmaları pek başarıya ulaşamamıştır. Özellikle dünyada genel olarak yaşanan politik anlaşmazlıklar, terör saldırıları ve ekonomik kaygılar Türkiye’deki krizleri tetiklemiştir. Diğer yandan, basında yer alan haberler ve günümüzdeki bilgi akış hızı da krizlerin yönetim sürecini etkilemiştir. Bu perspektiften, belirtilen tüm etkenler 2016’da yaşanan krizleri ele alırken göz önünde bulundurulması gereken birer unsur haline almıştır.

Bu bölümde, Türkiye’de 2016 yılında yaşanan krizler yukarıda belirtilen etkenler doğrultusunda turizm açısından ele alınarak, değerlendirilecektir. Değerlendirme esnasında kronolojik bir sıralama izlenecek olup, bu doğrultuda birbirini etkileyen olaylar hakkında tespitite bulunulmaya çalışılacaktır.

##### **3.1.1. 12 Ocak Sultanahmet Meydanı Bombalı Saldırısı**

12 Ocak 2016’da Sultanahmet meydanında gerçekleştirilen bombalı saldırı eylemi, Türkiye turizminin ciddi kayıplar yaşamasına neden olmuştur (bbc.com). Gerçekleştiği yer ve hedef alınan turist kafilesi açısından konunun değerlendirilmesi, durumu daha fazla ciddileştirmektedir. 10 kişinin hayatını kaybettiği ve 15 kişinin yaralandığı bu saldırı, basın ve medyada, Alman turist kafilesinin hedef alındığı bir saldırı olarak lanse edilmiştir. Her ne kadar bu durumun aksini tenkit eden haberler bulunsa da genel olarak bilinçli alınan bir hedef olduğu düşünülmektedir. Özellikle de Alman hükümetinin olay sonrası seyahat yasağı getirmesi ve ülkede bulunan vatandaşlarına çağrı yapması bu düşüncüyü desteklemektedir (bbc.com).

İstanbul'un böyle bir eylem için seçilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunların başında şehrin politik ve siyasi konumu gelmektedir. Diğer yandan, turizm başkentlerinden olması ve birçok milletten turiste ev sahipliği yapması, terör saldırılarının istenilen hedefe ulaşabilmesi için istenilen bir zemin oluşturmaktadır. İstanbul, önceki yıllarda da birçok terör saldırısına maruz kalmıştır. Dolayısıyla, kriz yönetimi konusunda tecrübe sahibidir ve uzun yıllardır uygulanan kriz yöntemleri bulunmaktadır. Ülkemizde genel olarak kriz yönetimi merkezileştirilmiş tepkileri yani devlet tarafından oluşturulan yasal ve organizasyonel düzenlenmeleri içermektedir. Bu düzenlemelerin temel amacı gerekli olan acil yardımı sağlamak veya zararların meydana gelme olasılığını azaltarak, kurtarma planlarının oluşturulmasını sağlamaktır. Bunların dışında ekonomik ve toplumsal dinamiklerin kontrollünün yapılması, oluşabilecek gelişmeler için tetikte bulunmak gibi yöntemler izlenmektedir. Bu kullanılan yöntemlerin etkinliklerinin ve sonuçlarının ne kadar başarılı olduğu konusu ise, daha önce uygulanan yöntemlerinin işlerliğine bakılarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan önceki örnekler ele alındığında kriz esnasında otoritelerin arttığı ve buna bağlı olarak otoritelerin birbirleriyle yetki konularında çakıştığı görülmektedir. Bunun dışında krizin türüne bağlı olarak ilgili kurumları iş birliğine zorlamak amacıyla bir mekanizmanın bulunmaması başarı oranının düşmesine sebep olmuştur. Ayrıca, ülke olarak izlediğimiz politikaların bazı eksik yanlarının olması da başarı oranını etkileyen unsurlardan biridir. Bunlar risk analizi, risk hafifletme, yayılma analizi ve hafifletme planı gibi uygulamaların eksikliğidir (Emeksiz, 2014:6-7).

Güvenlik sorunu sadece Türk turizmi için geçerli bir durum değildir ve bunun farkındalığının yaratılması gerekmektedir. 2015-16 yılında yaşanan mülteci sorunları, Rusya-Ukrayna krizi, Suriye ve terör sorunları dünyada güvenlik sorununu yaratmıştır. Ülkemizin de dâhil olduğu bu sorun, turizm için bir tehdit durumu haline gelmiştir. Seyahat talebini düşürmüş ve fiyatlar üzerinde ciddi bir baskı yaratmıştır. Özellikle artan gerilimin odak noktası olması nedeniyle Akdeniz çanağı daha fazla etkilenmiştir. Bu durum bazı destinasyonlar açısından fırsatta dönüşmüş, Portekiz, Kanarya Adaları ve Balear Adaları gibi uzun mesafeli tatil destinasyonlarında yeni bir arz yaratmıştır. Öyle ki Avrupa'da meydana gelen türbülanslar durumun bu hale gelmesinde etkili bir rol oynamıştır (Arslan, 2016:24-25).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015 yılında yaklaşık 4 milyon alman turistin ülkemizi ziyaret ettiğini açıklamıştır. Bu sayı, Türkiye turizmi açısından Alman pazarının ne kadar önemli olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda, Almanların İspanya'dan sonra en çok tercih ettikleri ülkenin ülkemiz olduğu ortaya konmuştur (cnn.com). Diğer kaynaklardan alınan 2014 yılı verilerine göre ise, Türkiye'ye gelen turistlerin büyük çoğunluğunun Alman turistlerden meydana geldiği ve ülkemize en çok gelen turistlerin %21,5'lik oranla Alman turistler olduğu tespit edilmiştir (bbc.com). Ülkemiz için Alman pazarının ne kadar önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olabilecek diğer bir çalışma ise, Fvw dergisinin yaptığı bir çalışmadır. Almanya'da bulunan 56 tur operatörünün katıldığı çalışma, 2015 yılı Ekim ayı sonuna kadar olan sürede, Alman pazarının gelirlerini %4,2 yani 21,2 milyar Euro arttırdığı ortaya koymuştur. Bu artış müşteri hacminde de %2,2'lik artışa, diğer bir ifadeyle 32,7 milyonluk bir yükselişe neden olmuştur. Dolayısıyla belirtilen bu artışlar, Alman pazarının yükselen bir büyüme grafiğinin olduğunu göstermektedir. Çalışmadaki katılımcı tur operatörleri, Alman pazarının %80'ine denk gelmektedir ve bu tur operatörlerinin 2016'da gelirlerini yaklaşık %5 oranında artıracakları öngörülmektedir. Fakat araştırmayı yürüten birimler, dünyanın pek çok yerinde yaşanan siyasi belirsizlikler ve terör olayları nedeniyle gelecek yıllara ilişkin tahminde bulunabilmenin ve bir çalışma planı oluşturabilmenin giderek zorlaştığını belirtmişlerdir (FVW Dossier, 2015).

Dünya'nın önde gelen turizm grubu Thomas Cook, terör saldırılarının ardından tatil planlarının çoğunun ertelendiğini ve Türkiye'ye yapılacak gezilere talebin azaldığını açıklamıştır. Müşteri güvenliği endişelerinin artarak geçen yıla oranla rezervasyonları 2 puan düşürdüğü ve 10 Alman turistin ölümüyle sonuçlanan olaydan sonra, şirketin ülkedeki kapasitesini %29 oranında azaltmaya karar verdiğini belirtmiştir. Yine sektör liderlerinden TUI grubu, artan jeopolitik belirsizlik nedeniyle Türkiye rezervasyonlarında %40'lık bir düşüş yaşandığını ve durumun devam etmesinden endişeli olduklarını dile getirmiştir (Turizm Aktüel, 2016: 22). Sektör liderleri tarafından yapılan bu açıklamalar, bu tarz saldırıların kısa sürede sektör için ne kadar olumsuz etkiler yaratabileceğini tekrar ortaya koymuştur.

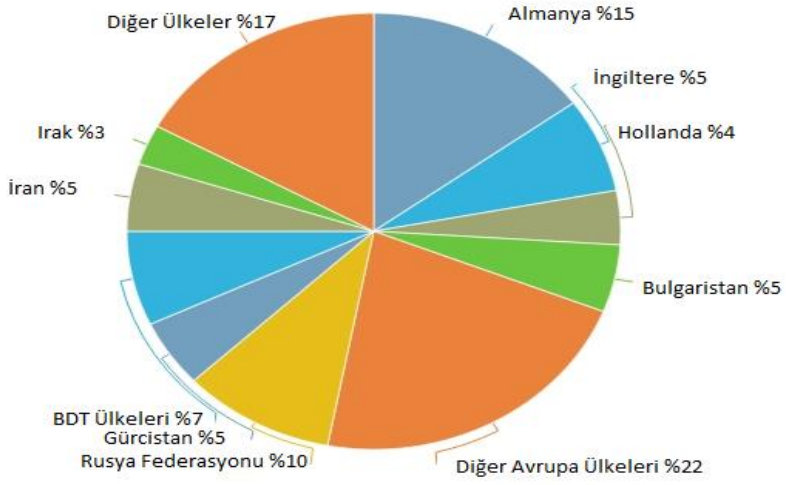
Sultanahmet olayının Türk turizmini nasıl etkilediğine dair, aynı gün düzenlenen Utrech Turizm Fuarı örnek verilebilir. Hollanda'da düzenlenen fuar, Türk turizmcileri açısından yaz kontratlarının yapıldığı ve erken ödemelerin alınmaya başlandığı bir etkinliktir. Türkiye'den 40 kurumun katıldığı Fuar'da bu

olayın duyulması ile birlikte Hollanda pazarı için yapılan tüm tanıtım çalışmaları boşa gitmiştir. Diğer bir deyişle, turizmciler için mevcut bulunan rezervasyonların da iptal istemiyle birlikte fuar başarısızlıkla sonuçlanmıştır ve bir pazar daha kaybedilmiştir (Turizm Aktüel, 2016:22).

### **3.1.2. 17 Şubat Ankara Bombalı Saldırısı**

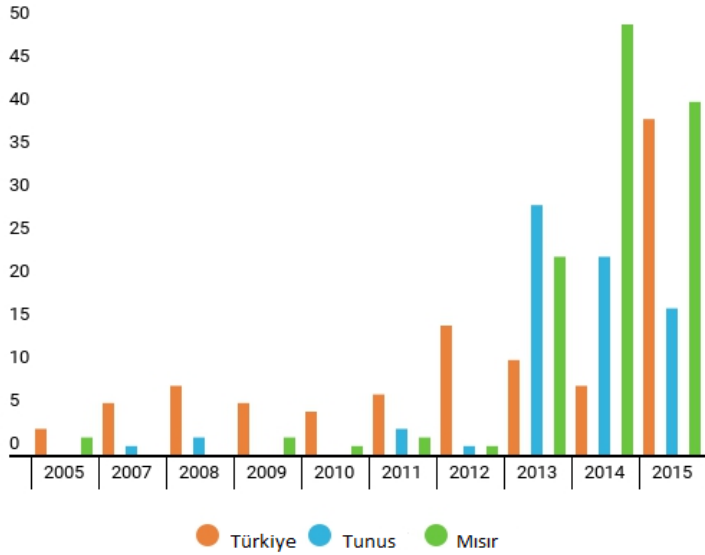
17 Şubat Ankara saldırısı bir intihar bombacısının kendini patlatarak 28 kişiyi öldürdüğü ve 61 kişiyi yaraladığı saldırı olarak tarihe geçmiştir. Saldırısı Kürt asıllı TAK grubu üstlenmiştir. Üstlenen grubun Kürt asıllı olması, durumu ulusal ve uluslararası basında siyasi bir kriz olarak tanınmasına sebep olmuştur (Way ve Akan, 2017:1-2). Yaşanan durum her ne kadar ülkenin birlik ve bütünlüğünü sarsmaya yönelik ulusal bir kriz olarak nitelendirilse de aynı zamanda uluslararası düzeyde ülkenin bağımsızlığı ve geleceğini tehdit eden bir kriz olarak algılanmıştır. Olayın bu şekilde algılanmasında basının yeri büyüktür. Günümüzde basın, siyasi çıkarları olan devletler ve güçlü işletmeler tarafından yönlendirilebilen bir iletişim aracı halini almıştır. Hallin ve Mancini'e (2004) göre; basın, siyasi çıkarları pozitif olarak temsil eden bir birime dönüşmüştür. Fakat muhalefetin bu duruma kayıtsız şartsız negatif davranması, ele alınan konularda kutuplaşmalara yol açmaktadır ve sorunları büyütmektedir (Way ve Akan, 2017:2). Bu bağlamda, herhangi bir sorunun çözmek veya ulusal bir krizin yaralarını iyileştirmek pek mümkün olmamaktadır.

Turizm sektörü açısından Ankara saldırısı dahil, durumu bir olaylar bütünü olarak değerlendirdiğimizde, Türkiye 2016 yılından önce dünyadaki en popüler turistik destinasyonlar arasında görülmekteydi. Büyüyen ulusal havayolu şirketi, alt yapıdaki iyileşmeler, otel inşaatları ve ülke pazarlaması adına yapılan faaliyetler ülkenin turizm sektörünün yükselişte olduğunu kanıtı niteliğindedi. Büyüyen sektör GSYİH'in %3,7'sine eşdeğer oranda gelir sağlayarak, toplam istihdamın %2,3'ünü oluşturmakta ve pazar hacmini geliştirmekteydi. Fakat 2016'da yaşanan bir dizi terörist saldırı ve iç siyasi kargaşa ile sektör ciddi bir darbe almıştır (IMF Report, 2017). Gelen turist sayısı da yaşanan bu olaylara bağlantılı olarak düşmüştür. Aşağıda belirtilen grafiklerde durumun turizm sektörüne olan yansımaları daha net bir şekilde görülebilmektedir.



**Kaynak:** Türk İstatistik Kurumu

Grafik 3.1. 2015 yılı Türkiye'ye gelen turistlerin ülkelere göre dağılımı

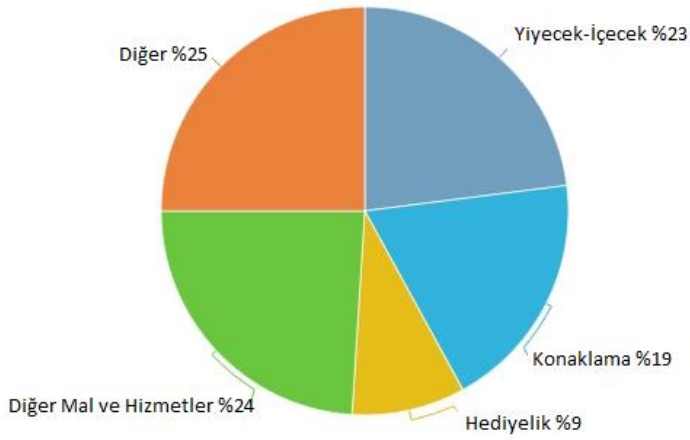


**Kaynak:** Global Terrorism Database and IMF Staff Estimates.

Grafik 3.2. Turizm merkezlerinde meydana gelen terör saldırılarının turist sayısına etkisi



2016'daki çöküş, terörist saldırıları ve belirsizlikler sonucunda ortaya çıkmıştır. 2010-2014 yılları arasında ortalama 70 terör saldırısı meydana gelirken, 2015 yılı itibariyle rakamın 400'lere ulaşması, Avrupalı gelen turistlerin sayısında %30'dan fazla düşüğe neden olmuştur. Turist sayısında yaşanan düşüşün diğer önemli bir nedeni ise, Rusya ile yaşanan olumsuzluklardır. Özellikle charter uçuş seferlerindeki kısıtlamalar ve seyahat paket satışlarındaki yaptırımlar, Rus turist sayısını ciddi şekilde etkilemiştir (IMF Report, 2017).



**Kaynak:** Türk İstatistik Kurumu

**Not:** Grafik 2016 Yılında yaşanan olaylardan sonra yapılan bir değerlendirme niteliğindedir. Grafikte belirtilen “Diğer” kategorisi içerisinde %4 ile Ulaşım, %3 ile alışveriş (halı, çanta, tekstil vs.), %2 GSM Harcamaları ve %12 diğer harcamaları yer almaktadır.

### Grafik 3.3. 2016 yılı turist harcamaları

Grafik 3.3' e göre yapılan tahminlerde, gelen turist sayısındaki %10'luk bir gerileme, GSYİH'da yüzde 0,3-0,5'lik bir düşüşe neden olmaktadır. Bu durum oteller dışında gıda, ulaşım, telekomünikasyon, perakende ticaret ve tekstil gibi birçok sektörü etkilemiştir. Ayrıca yapılan diğer araştırmalar, tekrarlanan bu

olumsuz şiddet olaylarının uzun süreli etkilere sahip olacağını açıkça dile getirmektedirler ve bu durumun iyileşme sürecini yavaşlatacağını belirtmektedirler (IMF Report, 2017).

### **3.1.3. 13 Mart Ankara Kızılay Meydanı Saldırısı**

13 Mart’ da Kızılay Meydanı yakınlarında meydana gelen terör saldırısında, 36 kişi hayatını kaybetmiş ve 349 kişi yaralanmıştır (CNN, 2016). PKK terör örgütünün kollarından biri olan TAK’ın üstlendiği saldırı, Devlet birliği ve ülke bütünlüğünü bozmak amaçlı yapılan bir eylem olarak kabul edilmiştir (Independent News, 2016). 17 Şubat Ankara saldırısı ile 13Mart’ta yaşanan saldırı aynı amaç doğrultusunda aynı grup tarafından düzenlenmiştir. Bu açıdan ülkenin siyasi birliğine ve güven ortamına yapılan bir saldırı niteliğinde olması vurgulanmıştır. Diğer yandan, hedef alınan konunun siyasi bütünlük ve beraberlik olması, bulunulan coğrafyada birçok ülkede meydana gelen “Arap Baharı” Türkiye içinde meydana gelebilir kaygısını yaratmıştır. Özellikle böyle bir duruma zemin hazırlayabilecek olan siyasi sorunlar ve yaşanan iç karışıklıklar da bu algının güçlenmesine yardımcı olmuştur.

Arap baharı, otoriteye karşı yürütülen bir halk hareketi veya demokratikleşme süreci olarak tanımlanmaktadır. Başta Tunus, Mısır, Libya, Bahreyn ve Suriye’nin dahil olduğu akım, sonrasında büyük bir coğrafyaya yayılmıştır. Ülkelerin içerisinde bulunduğu işsizlik, gıda yetersizliği, enflasyon, siyasi yozlaşma, ifade özgürlüğünden yoksunluk, usulsüzlükler ve kötü yaşam koşulları gibi pek çok sorunu ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Fakat, Arap baharı sonuçları bakımından ülkelerin toplumsal, ekonomik ve siyasi yapılarını tamamıyla değiştirmiş ve sorunları artırmıştır. Birçok sektör olumsuz etkilenmiştir. Bunların başında da turizm sektörü gelmektedir. Arap baharı sadece karışıklık olan ülkelerin turizm sektörünü değil aynı zamanda komşu ülkelerin turizm sektörü üzerinde belirli olumlu ve olumsuz etkilere neden olmuştur. Bu etkilerin sonuçlarının daha net algılanabilmesi için Hacıoğlu ve Saylan (2014) yaptığı çalışma örnek gösterilebilir. Bu çalışma, Arap baharı öncesinde ve sonrasında harekete dahil ülkelerin ve Türkiye’nin turist sayısını sayısal verilerle ele almaktadır. Çalışmada, Türkiye gibi Arap Baharını yaşayan ülkelere komşu olan ülkelerin turist sayısının etkilenmediği hatta yükselen bir artışın olduğu görülmektedir. Fakat Mısır gibi Arap baharının ağır yaşandığı ülkelerin turizm gelirlerinde ciddi kayıplar yaşanmıştır. Özellikle ekonomisinin büyük bir bölümü

turizme dayalı olan Mısır'ın, 2013 yılında %39,19 oranında turizm geliri azalmıştır ve aynı dönemde gelen turist sayısı da %18,09 düşmüştür (Hacıoğlu ve Saylan 2014:61-63).

Tablo 3.1. Arap Baharı öncesi ve sonrası dönemde Arap Ülkeleri ve Türkiye'ye yönelik turizm hareketlerinin dağılımı

Ülkeler	Turist Sayısı						
	Arap Baharı Öncesi				Arap Baharı Sonrası		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Türkiye	22,248	24,994	25,506	31,364	34,654	35,698	37,795
Fas	7,408	7,879	8,341	9,288	9,342	9,375	10,046
Cezayir	1,743	1,771	1,912	2,070	2,395	2,634	2,733
Tunus	6,762	7,049	6,901	6,902	4,785	5,950	6,269
Mısır	10,610	12,296	11,914	14,051	9,497	11,196	9,174
Suriye	4,158	5,430	6,092	8,546	5,070	-	-
Lübnan	1,017	1,333	1,851	2,168	1,655	1,366	1,274
Ürdün	3,431	3,729	3,789	4,207	3,960	4,162	3,945
Suudi Arabistan	11,531	14,757	10,896	10,850	17,498	14,276	13,213
Bahreyn	4,935	-	-	-	-	-	-
Bae	-	7,095	6,812	7,432	8,129	8,977	9,990

**Kaynak:** WTO, Tourism Highlights, 2001 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2002 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2007 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2008 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2009 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2010 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2011 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2012 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2013 Edition; WTO, Tourism Highlights, 2014 Edition Aktaran; Hacıoğlu ve Saylan (2014).

Diğer kaynaklardan elde edilen verilerde, Türkiye turizminin 2010-2011 yılları arasında Arap baharı ile yükselişe geçtiği görülmektedir. Özellikle Mısır ve Tunus'ta yaşanan olaylar nedeniyle rezervasyonların Türkiye kayması turizmi olumlu yönde etkilemiştir. Fakat Suriye'de yaşanan olayların ciddileşmesi ve Türkiye'yi de etkiler hale gelmesiyle Antalya'da gelen turist sayısında 2012 yılında bir önceki yıla oranla %15,8 oranında düşüş yaşanmıştır. Aynı durum İzmir ve Muğla'da da görülmüştür. İzmir'de 2011 yılına oranla 2012 yılında %33, Muğla'da ise %40 yakın düşüş yaşanmıştır (Turizm Gazetesi, 2012).

### 3.1.4. 19 Mart İstiklal Caddesi Saldırısı

Yerli ve yabancı birçok kişinin uğrak noktası olan İstiklal Caddesi, alışveriş mekanları, kafeleri, restoranları ve eğlence mekanları ile günün her saati

insanların yoğun olarak bulunduğu bir yerdir. Fakat, İstiklal Caddesinin sürekli kalabalık ve popüler olması saldırılara açık bir yer durumuna getirmektedir. 19 Mart 2016'da yaşanan terör saldırısında popüler ve kalabalık bir yer olduğu için mekân olarak seçilmiştir (Dearden, 2016:1).

5 kişinin hayatını kaybettiği ve yaklaşık 36 kişinin yaralandığı saldırıda yaralanan kişilerin 26'sı yabancı uyruklu olup, ülkemize gezi amaçlı gelen turistlerden oluşmaktaydı. Patlamanın Türkiye'nin turizm endüstrisine ve liberal sosyal sahneye hitap etmeyi amaçlayan bir terör saldırısı olduğu yönünde basında spekülasyonlar yer almıştır (Dearden, 2016:1). Nitekim olay sonrasında yaşanan kayıplar bu durumu doğrulamıştır. Düşen turizm gelirleri ve artan siyasi gerginlik ile durumun ciddiyeti gözler önüne serilmiştir. Dönemin Başbakanı Davutoğlu, yaşanan olaylar neticesinde etkilenen sektöre destek olabilmek adına doğrudan 255 milyon TL bağışta bulunacağını açıklamıştır (Turizm Aktüeli, 2016). Bu bağış, aslında turizm sektörü için hazırlanan destek paketi için ayrılan bütçe niteliğindedir. Bu acil eylem paketi tezin 2. bölümünde yer alan "Alınan Önlemler ve Politikalar" başlığı altında detaylı bir şekilde verilmiştir.

İstanbul siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısından kaynaklı birçok defa bu tarz terör saldırılarına maruz kalmıştır. Son dönemlerde artan gerilim ile belirli bölgelerde yoğunlaşan saldırılar, beraberinde kriz ve afet yönetimini getirmiştir. Yerel ve idari birimler; oluşabilecek senaryolar üzerinden planlar yaparak, zaman içerisinde oldukça etkili bir yönetim modeli oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu senaryo ve planların belirli hedefler doğrultusunda yapılmaktadır. Bunlar;

- Hayat kurtarmak,
- Kesintiye uğrayan hayatı ve faaliyetleri en kısa sürede normale döndürmek,
- Müdahale çalışmalarını hızlı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek,
- Halk sağlığını korumak ve sürdürmek,
- Mülkiyet, çevre ve kültürel mirası korumak,
- Ekonomik ve sosyal kayıpları azaltmak,
- İkincil afetleri önlemek ya da etkilerini azaltmak,

- Kaynakların etkin kullanımını sağlamaktır. (Beylikdüzü Belediyesi Afet ve Acil durum Planı, 2017:13).

İstanbul'daki daha önce yaşanan olaylara hazırlık amacıyla oluşturulmuş örnek kriz yönetim planları bulunmaktadır. Örneğin; 2003 yılında İngiltere konsolosluğunun ve HSBC binasının önünde patlatılan bombalar sonrası, dört aşamadan oluşan kriz eylem planı yürürlüğe girmiştir. Plana göre, ilk aşama olan hazırlıklı olma aşamasında, İstanbul yerel idareleri tarafından hazırlanan planlar devreye girmektedir. Bunlar sırasıyla şu şekildedir; helikopter pistlerin kullanımı, 1-3 dereceden yasaklı park alanlarına sahip şehir içi yolların kapatılması, sağlık hizmetlerinin teyakkuza geçirilmesi, İSKİ-TEAŞ-AKTAŞ-BEDAŞ-İGDAŞ-TÜRK TELEKOM vs. gibi hizmet veren kurumların yönetimi, mezarlıkların hazırlanması ve itfaiye birimlerinin hazırlıklı olmasıdır.

İkinci aşama, hafifletme aşaması olarak bilinmektedir. Bu aşama, olayın meydana geldiği alana en yakın afet koordinasyon merkezinin devreye girerek, duruma müdahale ettiği aşamadır. Üçüncü aşama ise, krize neden olan durumlara karşı cevap verme aşamasıdır (Beylikdüzü Belediyesi Afet ve Acil durum Planı, 2017:14). İstanbul'da 2003'de yaşanan olay üzerinden bu aşamaları değerlendirdiğimizde, öncelikle olayın bulunduğu alandaki önemli yollar ve mekanlar kapatılmıştır. Kapatılan yollar 10 saat sonra trafiğe açılarak, hayat normalleştirmeye çalışılmıştır. Açılmayan yollar için de alternatif rotalar oluşturularak bilgilendirme yapılmıştır. Bunların dışında, gelebilecek herhangi diğer bir saldırı için, risk taşıyan alanların korumaya alınması veya işletmelerin belirli süre faaliyetlerini durdurması istenmiştir. Son aşama kurtarma veya iyileştirme aşamasında ise, çeşitli kamu ve özel destek mekanizması vasıtasıyla zarar gören alanların ve işletmelerin zararlarının karşılanması sağlanmıştır. Diğer bir deyişle, parasal desteğin verildiği aşamadır (Ural, 2007:375-379).

Yaşanan bu durumu işletmeler açısından ele aldığımızda, HSBC bankasının saldırı sonrasında izlediği kriz yönetimini örnek gösterebiliriz. Genel müdür hemen bir basın toplantısı yaparak durumun kontrol altında olduğunu açıklamıştır. Yaptığı açıklamada çalışanlar arasında bir panik ve izdiham durumunun yaşanmadığını belirtmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak da daha önce belirli durumlara hazırlıklı olmak amacıyla hazırladıkları senaryoları ve tatbikatlar göstermiştir. Herkesin bilinçli bir şekilde davrandığını belirterek, kriz yönetiminin önemini vurgulamıştır (Dearden, 2016:1).

### 3.1.5. 22 Mayıs Binali Yıldırım'ın Başbakan Olması

Türkiye'nin yönetim partisinin başında olan ve aynı zamanda başbakanlık görevini icra eden Ahmet Davutoğlu, parti içinde yapılacak olan kabine değişikliğinden önce, tekrar başbakan olarak seçilmek istemediğini açıklamıştır. Bu açıklama sonrasında, yeni bir başbakan arayışı içine giren Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP), ülkenin Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Binali Yıldırım'ı aday göstermiş ve oy çoğunluğuyla başbakan olarak seçmiştir. Yeni başbakanın seçilmesinin hemen ardından Davutoğlu istifasını vermiştir. Bu durum basında, Cumhurbaşkanı Erdoğan ile aralarında bir sorun olduğu düşüncesini yaratmıştır. Bu olay öncesinde de başbakanlık yetkilerinin çoğunun Cumhurbaşkanında olması ve yönetim sisteminin değiştirilmek istenmesi, Davutoğlu'nun istifa sürecini hızlandırdığı düşünülmektedir (Koren, 2016:1).

Başbakanın değişmesi durumu sadece politik olarak sonuçlara neden olmamış aynı zamanda ülkenin genel durumunu etkilemiştir. Çoğu ülkede genel seçimler veya parlamento seçimi olarak adlandırılan yönetim değişimleri, öncesi ve sonrası birtakım durumlar yaşanmaktadır. Bunların başında politik belirsizliklerin yarattığı endişe ve kaygı gelmektedir. Bu durum sadece ülke toplumunu değil, diğer ülkelerin de izleyecekleri dış politikayı ilgilendirmektedir. Diğer taraftan yönetim değişimleri, ekonomik olarak büyük sorunlar yaratabilmektedir. Seçimler öncesinde ve sonrasında ani dalgalanmalar, yükseliş ve düşüşler yaşanabilmektedir. Örnek verdiğimiz bu durumlar, 2015-2016 yılları arasında Türkiye'de yapılan seçimlerde görülmüştür. 7 Haziran 2015 yılında yapılan seçimlerde ekonominin durumu pek iyi görülmemektedir. Para biriminde düşüş yaşanmakta, işsizlik oranı yükselmekte ve petrol fiyatları artmaktaydı. Ocak 2015'te %11,3 ile işsizlik oranı son 4 yıl en yüksek seviyesine yükselmişti. Bu durum sadece ülke ekonomisine zarar vermekte kalmayıp, aynı zamanda ülkenin uluslararası alanda saygınlığını da düşürmekteydi (Herdem,2016:1). Standard & 2015'te Poor ve Moody'nin verilerine göre, Türkiye'nin kredi notu yatırım dışı seviyeye düşmüş ve ABD doları Türk lirasına karşısında %25 değer kazanmıştır. Doların yükselişi global olmasına rağmen liranın diğer para birimlerine oranla daha fazla düşüş göstermesi uluslararası para piyasalarında büyük kayıpların yaşanmasına neden olmuştur. 2015-2016 yılında yapılan seçimlerin diğer bir sonucu ise, dış borçlanma yolu ile elde edilen ekonomik büyümenin 38 milyar dolarlık kısmının dış fonlara dayalı olmasıdır. Bu durum, seçimlerde başarını oranını artırabilmek adına yapılan çabaların sonucu olarak da düşünülebilir. Zira

bu açıdan, seçimlerin ülke ekonomisi, refahı ve imajı üzerinde önemli etkilerin olduğunu söylemek mümkündür (Sönmez, 2016:1).

### **3.1.6. 7 Haziran İstanbul-Vezneciler Saldırısı**

İstanbul'un Beyazıt ilçesine bağlı, Süleymaniye Camisi de dahil olmak üzere kentin belli başlı turistik mekânlarına yürüme mesafesindeki Vezneciler metro istasyonu, 7 Haziran'da düzenlenen bombalı saldırı ile hedef alınmıştır. 11 kişinin hayatını kaybettiği saldırıda, saldırının Kapalı Çarşı'ya yakın gerçekleşmesi, turistleri uzak tutmak amacıyla saldırının düzenlendiğini düşündürmüştür. Ayrıca, saldırının gerçekleştiğini günün Ramazan ayının ilk günü olarak seçilmesi tesadüf olarak görülmemektedir (Aljazeera, 2016).

İstanbul'un turistik merkezleri, 2016 yılı içerisinde iki defa bombalı saldırıya uğramıştır. İŞİD tarafından düzenlenen saldırılar turizm endüstrisinin en çok iş yaptığı yaz mevsiminde gerçekleştirilmiştir. Turizm Bakanlığı'nın yaptığı istatistiklerde, nisan ayı içerisinde gelen yabancı turist sayısı 1,75 milyon iken, saldırı sonrası gelen yabancı turist sayısı %28'den fazla düşüş göstermiştir (Aljazeera, 2016). Bu istatistik, yaşanan olayların Türkiye'nin turizm imajını ne kadar olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan turizm potansiyeli olan ülkelerin ekonomik dar boğazda olması turist sayısını etkileyen başka bir unsurdur.

Vezneciler saldırısı sonrasında Türk turizmi üzerine yapılan değerlendirmeler ve saptamalar durumun önemini ortaya koymaktadır. TÜRSAB Genel Sekteri Çetin Gürcün, terör olaylarının, Avrupa'da yaşanan siyasi ve ekonomik krizlerin Türk turizmi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını dile getirmiştir. Türk turizminin şu an en kötü dönemde olduğunu ve gidişatın daha kötüye gidemeyeceğini belirtmiştir. Antalya'da otellerin %30'unun açılmaması veya zincir otellerin talepleri sadece bir otelini açarak karşılama yoluna gitmesi durumun ciddiyetini gösterdiğini söylemiştir. Ayrıca sektör temsilcileri ve kurumların, hükümetin yürüttüğü bürokratik çalışmalara dahil edilmesi gerekliliğini belirtmiştir. TUROB Koordinatörü Kazım Zoto ise; geleceğe dair bir öngörünün oluşmadığı ve her an değişen gündem nedeniyle durumun belirsizliği sektörün önlem almasını zorlaştırdığını söylemiştir. Bu durumda en çok istihdam üzerinde etkilerinin olduğunun üstünde durmuştur. Nitekim rezervasyon sayılarındaki düşüşlerin daha kötüye gidebilme durumunun olmadığı ve en önemli

konunun istihdamı korumak olduğunu belirtmiştir. Bunun için de açıklamasında, işletmelerin iflas durumuna düşmelerini engellemek adına borç erteleme ve destek çalışmalarının yapılması gerekliliğinin vurgulamıştır (Ajans Haber; 2016).

### 3.1.7. 28 Haziran Atatürk Havalimanı Saldırısı

İstanbul Atatürk Havalimanı'nda IŞİD mensubu 3 terörist tarafından düzenlenen saldırı, 41 kişinin hayatını kaybetmesine, 239 kişinin ise yaralanmasına neden olmuştur. Dış Hatlar Terminali'nde önce çevreye ateş açılmasıyla başlayan saldırı, saldırganların üzerlerindeki bombaları patlatmasıyla son bulmuştur. Bu olay dünyada ciddi yankılar uyandırmıştır (Carissimo& Payton; 2016:1). 22 Mart'ta Brüksel havalimanı ve 12 Haziran'da Shanghai Pudong havalimanına düzenlenen terör saldırıları ile birlikte, havalimanlarının ne kadar tehlike altında olduğunu göstermiştir (Eugene; 2016:1).

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 2015 yılında yaklaşık 42 milyona yakın yolcu trafiği yaşamıştır. İç Hatlar Terminali de 19 milyon kişi yolcu etmiştir. Yine 2015 yılı uçak trafiği Dış hatlarda 313,730 iken İç hatlarda 133,429'dur (ataturkairport.com). Aşağıda tabloda gelen yolcu sayıları daha detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 3.2. İstanbul Atatürk Havalimanı gelen yolcu sayısı

İstanbul Atatürk Havalimanı								
Dış Hatlar Gelen Yolcu (Milyon)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
	17,07	18,36	20,33	23,97	29,81	34,08	38,20	
İç Hatlar Gelen Yolcu(Milyon)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
	11,48	11,40	11,80	13,42	15,27	17,22	18,75	

**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, Atatürk Havalimanı ulusal ve uluslararası önemli bir geçiş bölgesidir. Çok sayıda yerli ve yabancı yolcuya hizmet vermektedir. Bu kadar yoğun olması ve mevcut konumu, Atatürk Havalimanını oluşabilecek tehlikelere karşı daha açık ve savunmasız yapmaktadır. İstanbul Atatürk saldırısı, yıkıcı olması için detaylı planlanmış bir saldırı niteliğindedir. Özellikle saldırının başlangıç yerinin otopark olarak seçilmesini bunun kanıtıdır. Çünkü saldırının otoparkta başlamasıyla birlikte acil eylem planı uygulamaya geçmiş ve ortaya çıkan panik ile birlikte güvenlik noktasında çalışan



güvenlik çalışanları otopark alanına yönelmiştir. Sonrasında boş kalan güvenlik noktalarından kolaylıkla geçen saldırganlar, daha yıkıcı bir saldırı şansını elde etmişlerdir. Bu durumun bu şekilde yıkıcı sonuçlarının olması kriz senaryolarının yeterince değerlendirilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca güvenlik hassasiyetinin tespit edilmemiş olması ve önlem alınmaması yaşanan olayın sonuçlarının daha ciddi olmasına neden olmuştur. Bu saldırıda kriz yönetimin önemi bir kez daha görülmüştür (Eugene; 2016:3-5).

Atatürk havalimanı saldırısı Brüksel Havalimanı saldırı ile karşılaştırıldığında, nispeten Atatürk Havalimanı, saldırılara karşı daha hazırlıklı ve uygundur. Atatürk Havalimanı saldırısında koruma noktaların çokluğu ve terminal girişine olan mesafenin iyi ayarlanması daha büyük can kaybının yaşanmasını önlemiştir. Ayrıca kısa süre içerisinde iyi bir kriz yönetimiyle aksayan hava trafiği normal hale getirilmesi Brüksel saldırısından daha iyi bir kriz yönetimi olduğunu göstermektedir. Çünkü Brüksel saldırısında, havalimanı 12 gün boyunca hava trafiğine kapatılmıştır ve bunun yanı sıra Atatürk havalimanı gibi, intihar bombacısını durdurmak için herhangi bir kontrol noktasına da sahip değildir (Eugene; 2016:3-5). Sonuç olarak, coğrafyamızın maruz kaldığı kaotik ortamlar, bizi diğer Avrupa ülkelerine göre daha hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip kılmaktadır. Yani ülke olarak kriz anlarında hızlı cevap verebilme yeteneğimizin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İstanbul Atatürk saldırısının yarattığı sonuçlar açısından 11 Eylül saldırısı ile birçok konuda benzerlikler göstermektedir. Bu benzerliklerin başında ABD havaalanlarında yerli ve yabancı uçuşların sayısında ciddi bir düşüşler olması gösterilebilir. 11 Eylül saldırısında kriz devam ederken yaşanan düşüşlerin yüzde olarak oranları, %22 yerli, %33 ise yabancı uçuşlardan oluşmaktadır. ABD hükümeti yaşanan bu düşüşleri durdurmak için hemen acil eylem planı hazırlamıştır. “Hava Taşımacılığı Güvenlik ve İstikrar Yasası” olarak geçen bu acil eylem planı, gelecekte oluşabilecek terör eylemlerine karşı güvenliği artırmak ve sektörün devamlılığını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Toplamda 100 milyar \$ krediyi ve 5 milyar \$ tazminatı içeren yasa, ayrıca vergi ödemelerinde erteleme gibi konularda da önlemleri içermektedir. 2002 yılı itibarıyla bu yasa ile Ulaştırma Bakanlığı 410 havayolu şirketine toplamda 4,6 milyar \$ yardım edilmiştir. Ayrıca havayolu güvenliği içinde 3 milyar \$ harcamıştır (Blake ve Sinclair, 2003:817-820). 11 Eylül saldırısı sadece havayolu şirketlerinde talep düşüşü yönünden benzerlik göstermez aynı zamanda turizm faaliyetleri açısından

da benzerlik göstermektedir. ABD’de saldırı sonrası, turizm işletmeleri fiyatlarını gözle görülür bir şekilde indirmiştir. Kriz sonucunda oluşan istihdam sorunu, kalifiye elemanların diğer sektörlerde daha düşük ücretle çalışmasına neden olmuştur (Blake ve Sinclair, 2003:816).

Bunların dışında, 11 Eylül saldırısı dünya çapında “İslamofobi” kavramının tanınmasına sebep olmuştur. Her ne kadar İslamofobi, çok önceden var olsa da bu olay ile birlikte meşrutiyet kazandığı düşünülmektedir. İslamofobi, Müslüman terör örgütlerinin düzenlediği yıkıcı saldırılar sonrası Avrupa ve Amerika’da Müslümanlara ve İslam dinine karşı gelişen düşmanlık ve korku duygusu olarak tanımlanabilir (Övet; 2016:122). Ülkemizde ise bu kavram, ilk olarak Suriye savaşı sonrası alınan göçler ile zemin bulmuştur ve sonrasında, yaşanan terör saldırıları ile ülkemizde yükseliş gösteren bir korku halini almıştır. Özellikle yabancı turistlerin algılarında büyük bir yer eden bu kavram, ülkemizde Müslüman terör örgütleri tarafından düzenlenen saldırılar ile ülkemizin destinasyon olarak tercih edilme oranını düşürmüştür. WATA<sup>3</sup> Başkanı Moris Kohen Kasar, Ortadoğu’da yaşanan olayların ve terör saldırılarının, Batı toplumlarında İslamofobi’nin yayılmasına neden olarak turizmi olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu duruma karşı önlem alınması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle Türkiye, Tunus, Mısır ve Ürdün gibi önemli turizm destinasyonları, son zamanlardaki saldırılar neticesinde turizm taleplerinde düşüşler yaşamıştır ve artan İslamofobi nedeniyle yaşamaya devam etmektedir. Bu nedenle bu destinasyonların ortak çalışmalar yaparak algıyı değiştirmeleri gerekmektedir. Fakat Müslüman ülkelerde yaşanan saldırılar sonrası sigorta şirketlerinin ülkemiz dahil olmaz üzere bazı ülkeleri sigorta kapsamından çıkarması veya poliçe masraflarını artırması durumun ciddiyetini artırmıştır. Güvenlik sorununun bu şekilde büyümesi sektör üzerinde bir fiyat baskısı oluşturmuştur. Bu baskı düşen talep ile birleştiğinde sektör üzerinde önemli kayıplar yaşanmasına neden olmuştur (dünya.com; 2017).

### **3.1.8. 15 Temmuz Darbe Girişimi ve 21 Temmuz OHAL İlanı**

1960, 1971 ve 1980 yıllarında Türkiye’de askeri darbeler yaşanmıştır.15 Temmuz darbe girişimi ise, önceki darbelerden farklı olarak teşebbüs niteliğinde kalarak, başarısız olmuştur. Fakat bu durum daha önce yapılan darbelerden daha

---

<sup>3</sup> WATA: Dünya Seyahat Acentaları Birliği.

az önem gösterilmesini gerektirmemektedir. Aksine, darbe girişimi esnasında yaşanan saldırıların maiyeti ve çok sayıdaki can kaybı, bu girişimi diğerlerinde farklı kılmaktadır. 15 Temmuz darbe girişiminin, Türk siyasetine kısa ve uzun vadede önemli etkileri olmuştur (Milan;2016:28). Bunun dışında, darbe girişiminin Türk turizmine de ciddi etkileri olmuştur. Öncelikle gerçekleştiği tarihin yüksek sezonda olması iç ve dış turizmde olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Diğer yandan, darbenin ardından OHAL kararı alınması hem ülke vatandaşları için hem de yabancı turistler için bir endişe yaratmıştır. Örneğin; OHAL kapsamında Türk vatandaşlarının yurtdışına çıkışları bir süreliğine yasaklanmış ve bu dönemde gezi planı olan insanlar zor durumda kalmışlardır. Bu durum ister istemez o dönemde outgoing pazarını olumsuz etkilemiştir. Yabancı turistler ise, yaşanan siyasi belirsizlik ve gerginlik ortamı nedeniyle ülkemize olan seyahatlerini iptal etmişlerdir. Zaten, darbe girişimi öncesinde yaşanan terör saldırıları nedeniyle yabancı turistler, ülkemize olan seyahatlerini ertelemişlerdi. Dolayısıyla ortaya çıkan güvenlik sorunu incoming pazarını da çıkmaza girmesine neden olmuştur. Zaman geçtikçe sıkı yönetim şartları azaltılmıştır fakat yine de turizm gibi huzursuzluk ve gerginlik ortamından hemen etkilenen bir sektör için durum değişiklik göstermemiştir.

### **3.1.9. 19 Aralık Rusya Büyükelçisine Düzenlenen Saldırı**

Rusya Ankara Büyükelçisi Andrey Karlov, 19 Aralık akşamı katıldığı bir sergide silahlı saldırıya uğrayarak hayatının kaybetmiştir. Suikasta uğrayan Büyükelçi'nin durumu kısa sürede dünya basınında ses getirmiştir. Türkiye- Rusya ilişkisi açısından büyük sorun yaratacağı düşünülen olay, Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'in "*provoke edilmek amacıyla yapılan bir saldırı*" açıklamasını yapmasıyla birlikte bir kriz ortamı yaratmadan sona ermiştir (Cumhuriyet Gazetesi; 2016). Daha önce Rusya ile yaşanan uçak krizinde ülkemiz ciddi sorunlar yaşamıştır ve yaşanan bu son durumda endişe yaratmıştır. Çünkü, ilk krizde turizm gelirlerinde önemli bir yer tutan Rusya pazarı kaybedilmiştir. Sonrasında yapılan diplomatik görüşmeler ve müzakereler sonucu Rus pazarı tekrar kazanılmaya çalışılmıştır. Medya raporlarına bakıldığında, durumun Türk turizmini nasıl etkilediği daha açık bir şekilde görülmektedir. 2015 yılında yaklaşık 3 milyon Rus turist ülkemizi ziyaret ederken, olay sonrasında yapılan kısıtlamalar ile ülkemize olan seyahatler yasaklanmıştır. Ülkemizde Rus turistlerin uğrak yeri olan Antalya bölgesi otel dolulukları 2015 yılının Ocak ayına göre 2016 yılında %81 düşüş göstermiştir. 2015 yılında Antalya'ya en çok ziyaret eden turist

sırasında 2. olan Ruslar, 2016 yılında 5. sıraya düşmüşlerdir. Yapılan bu kısıtlama bölgeyi sadece otel dolulukları açısından değil, istihdam, turizm gelirleri gibi birçok konuda olumsuz etkilemiştir (Turizm Aktüel Dergisi; 2016:28-29).

### **3.2. Dünya’da Yaşanan Olaylar Sonucunda Meydana Gelen Krizler**

2016 yılında dünyada birçok önemli olay meydana gelmiştir. Özellikle yakın ilişkide bulunduğumuz komşu ülkelerde, dünyaya yön veren Amerika ve Avrupa ülkelerinde yaşanan olaylar ülkemiz dolaylı ve dolaysız yönde etkilerle neden olmuştur. Bu dolaylı ve dolaysız etkiler, sektörler şekillenmesini sağlayan krizleri tetiklemiştir. Krizlerin sektörler yön verebilmesi özelliği, dünyada yaşanan olayların analiz edilmesini ve etkilerinin araştırılmasını gerekli hale getirmiştir. Bu nedenle dünyadaki olayların analiz edilerek, etkilerinin öngörülmesi yaşanabilecek krizlere karşı müdahale mekanizması geliştirilmesi açısından da gerekmektedir.

Turizm sektörü, dünyada kriz meydana getirebilecek olayları yakından takip etmesi gereken sektörlerin başında gelmektedir. Çünkü turizm yapısından kaynaklı dış faktörlere karşı hassas bir yapıya sahiptir. Özellikle çalıştığı ülke pazarlarında meydana gelebilecek krizler, ülkeyi direkt olarak etkilemektedir. Örneğin; 2016 yılının başlarında Avrupa’da yaşanan ekonomik kriz, ülkemize gelen turist talebinin düşmesine neden olmuştur. Bu durum, sadece ekonomik olarak döviz kaybı yaşanmasına neden olmamış aynı zamanda fiyat politikasını da etkilemiştir. Bu açıdan çalışmada, turizm sektörünü etkileyebilecek olan dış faktörler ele alınacaktır. Fakat çalışmanın konusunun, 2016 yılında meydana gelen olaylar olması nedeniyle konu sınırlandırılmıştır.

#### **3.2.1. 22 Mart Brüksel Saldırısı**

Brüksel Zaventem havaalanında 22 Mart günü, eş zamanlı iki bombalı saldırı düzenlenmiştir. Diğer 3. bir saldırı ise, aynı gün Maelbeek metro istasyonunda gerçekleştirilmiştir. Meydana gelen bu üç saldırıda, toplam 300 kişi yaralanmış, 32 kişi de hayatını kaybetmiştir (Estrada ve Koutronas; 2016:2). Saldırıları İŞİD terör örgütü üstlenmiştir. Olay sonrasında Zaventem Havalimanı 12 gün boyunca uçuş trafiğine kapatılmıştır (Eugene; 2016:1).

Zaventem Havaalanı, Belçika’nın başkenti Brüksel’in 11 kilometre kuzeydoğusunda bulunmakta ve yıllık 23 milyon yolcu tarafından ziyaret edilmektedir (Ntv.com:2016). Belçika’nın önemli havalimanlarından olan

Zaventem Havaalanı, saldırı sonrasında ciddi zarar görmüş ve güvenlik sebebiyle 12 gün boyunca uçuş trafiğine kapatılmıştır. Bu durum, hem uçuşları olan havayolu şirketlerini zarara uğratmış hem de birçok yolcunun sorun yaşamasına neden olmuştur. Diğer yandan yaşanan krize cevap vermede yetersiz kalınması saldırıya ne kadar hazırlıksız olduğunu göstermiştir (Eugene; 2016:3-5).

Brüksel havalimanı saldırısı turizm sektörü açısından öncelikle son zamanlarda artan İslamofobi'yi tetiklemiştir. İŞİD terör örgütü nedeniyle yaşanan korku ve endişe durumu tüm Müslüman ülkelere karşı bir önyargı oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca Belçika gibi nüfusunun %5,9'u Müslümanlardan oluşan bir ülke için bu tarz bir saldırı kabul edilemez bir durumu niteliğindedir. Çünkü Hükümet Müslüman nüfusu, Avrupa kültürüne yakınlaştırmak için birçok çalışma yapmıştır. Öncelikle, Müslüman kültürü çok kültürlü Avrupa kültürüne entegre etmeye çalışmıştır. Fakat mevcut kültür kimliği ile uyum yakalanmadığı için başarısız olunmuştur. Başarısızlığın temelinde kimlik çatışması, etnik ve dini tercihlerinde etkisi olmuştur. Ayrıca entegre olmaya zorlanan Müslüman nüfus, istihdam, konut, eğitim, siyasi katılım ve devlet toplumunun finansmanı alanlarında ayrımcılığa maruz kalmıştır. Sonuç olarak Müslümanlar, ev sahibi ülkelerde paralel toplumlar yaratmış ve ayrılmış gruplar olarak yaşamayı tercih etmişlerdir. Bu durum sadece Brüksel için değil, diğer Avrupa ülkelerinde de benzerlik göstermektedir (Estrada ve Koutronas; 2016:12).

### **3.2.2. 14 Temmuz Fransa Nice Saldırısı**

Fransa'nın güneyinde yer alan gözde turizm merkezlerinden Nice kenti, 14 Temmuz'da Bastille Günü kutlamaları esnasında terör saldırısına uğramıştır. Çok sayıda insanın kutlamalar için sokaklarda olduğu ve eğlendiği bir anda gerçekleşen saldırı, birçok insanın ölümü ile sonlanmıştır (bbc.com; 2016). Ocak 2015'de Charlie Hebdo saldırısı ve Paris saldırıları ile sarsılan Fransa, bu olay ile tekrar gündeme gelmiştir. Yaşanan olay öncesinde, OHAL durumunda olan Fransa, 4. kez OHAL'i uzatmıştır. Saldırıların Müslüman terör örgütleri tarafından düzenlenmesi yine Avrupa'da benzer bir şekilde tırmanışta olan İslamofobi'yi gündeme getirmiştir. Fransa'da İslamofobi, sömürge mirasından terörizm'e doğru giden bir süreçtir. Özellikle sömürge devletlerinden gelen birçok Müslümanın yaşadığı bir ülke olan Fransa terör saldırılarına çok fazla maruz kalmıştır. Fransa'da son 18 aydaki terörist saldırıları ile Müslüman karşıtı tutum giderek artmış ve ülkede yaşayan halka karşı bir nefret eğilimi oluşmuştur (Mondon ve

Winter; 2016:1). Tüm bu gündem içinde güvenlik sorunu dünyada turizm hareketine ciddi darbe vurmuştur. Saldırıları için toplu ve kalabalık ortamların seçilmesi insanları seyahat etme olgusundan uzaklaşmasına neden olmuştur. Ayrıca arttırılan güvenlik önlemleri nedeniyle ülkeye giriş çıkışlardaki problemler, güvenlik prosedürleri ve OHAL süreci Fransa turizmini etkilemiştir. Dolayısıyla Fransa'ya turist gönderen veya alan ülkelerinde turizmini etkilemiştir.

### **3.2.3. 8 Kasım ABD Seçimleri ve Donald Trump'ın Başkan Seçilmesi**

8 Kasım' da yapılan seçimlerden sonra, ABD hükümetinin 45. Başkanı olarak seçilen Donald Trump, seçilmesinin öncesinde ve sonrasında söylemleri ile farklı etkiler yaratmıştır. Bu durum her ne kadar tüm sektörler üzerinde farklı sonuçlar yaratsa da turizm açısından belli başlı sonuçlar doğurmuştur. Öncelikle, 7 ülkeyi (Irak, İran, Suriye, Sudan, Libya, Somali ve Yemen) hedef alan seyahat yasağı planının açıklanması, dünya genelinde ABD'ye olan seyahat ilgisinin azalmasına neden olmuştur. The Guardian gazetesi bir demecinde, bu dönemde ABD'ye olan uçuş aramalarında %17 azalma görüldüğü yazılmıştır. Ayrıca ABD'ye olan toplam seyahat talebinde 122 ülkenin 94'ünde düşüş yaşanmıştır. Bu durum sadece uçuş talebini değil otel fiyatlarında da düşüşe sebep olmuştur. Las Vegas'taki otel fiyatları %39, New York'daki otel fiyatları ise ortalama %32 düşüş göstermiştir. Trump'ın uygulamak istediği bu seyahat yasağı, 7 ülke dışında Bahreyn ve Suudi Arabistan gibi Müslüman ülke taleplerini de olumsuz yönde etkilemiştir (Gazetevatan.com;2016).

## **4. A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE 2016 YILINDA YAŞANAN KRİZLERİN ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **4.1. Evren ve Örneklem**

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nden (TÜRSAB) 05.07.2017 tarihinde alınan verilere göre, İzmir'de 413 adet ve Kuşadası'nda 165 adet A grubu seyahat acentası olup, bu iki bölgede toplam 578 adet A gurubu seyahat acentası bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini, bu 578 adet A gurubu seyahat acentası oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, 11'i İzmir'de, 9'u ise Kuşadası'nda faaliyet gösteren, toplam 20 adet A gurubu seyahat acentasından meydana gelmektedir

Örneklem seçimi yapılırken sektöre hâkim uzun yıllardır faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları seçilmiş olup, örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntem, ana kütleyi temsil etmek amacıyla seçilecek örneğe girecek birimlerin tesadüfi olarak seçilmeyip araştırmacının kendi inisiyatifi ile seçtiği birimlerden oluşan örnekleme yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan; 2014:82). Bu yöntemin seçilmesinin amacı, sektörü temsil edebilecek nitelik ve nicelikteki A grubu seyahat acentalarının çalışılan konuda temsil niteliğinin olduğunun düşünülmesidir. B ve C grubu seyahat acentaları evren dışında tutulmuştur. Bunun sebebi, bu grup seyahat acentalarının faaliyetlerinin daha sınırlı olmasıdır.

### **4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aşamaları**

Araştırmada veri toplama yöntemi görüşmedir ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bunun temel sebebi, daha detaylı ve derinlemesine bilgi elde etmektir. Bu araştırma yönteminde, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formu hazırlamaktadır. Bunun yanında, araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik sorularla görüşmenin akışını değiştirebilmekte ve kişinin yanıtlarını ayrıntılı vermesini sağlayabilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği en önemli özelliği, araştırmacıya daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Çetin; 2012:1).

Yapılan alanyazın araştırmaları sonucu görüşme soruları oluşturulmuştur. Bazen görüşme esnasında belirli soruların yanıtları başka soruların içerisinde yanıtlandırılmıştır. Bu nedenle tekrar bu sorular katılımcılara yönlendirilmemiştir.

Görüşme soruları toplamda 8 sorudan meydana gelmektedir (Ek1). Katılımcıların geneli soruların hepsini cevaplandırmıştır. İzmir’de 40 adet A grubu seyahat acentasından randevu talebinde bulunulmuş, bunlardan yalnız 12’si geri dönüş yaparak görüşme talebini kabul etmiştir. Kuşadası’nda 15 adet A grubu seyahat acentası ile iletişime geçilmiş, bunlardan bazılarının zaman ayırmak istememesi ve ret etmesi nedeniyle sadece 8 adet A grubu seyahat acentası ile görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak 20 adet A grubu seyahat acentası ile görüşülmüştür.

Katılımcılar tek tek aranıp, randevu alınmıştır. Görüşme öncesinde konu ile ilgili katılımcılara bilgi verilerek, çalışmanın yapılma amacı aktarılmıştır. Belirtilen gün ve saatlerde görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği çalıştıkları seyahat acentalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında katılımcıların bilgileri dahilinde ses kaydı alınmış ve hiçbir detay atlanmamıştır. Yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniği birlikte kullanılmıştır. Görüşmelerde katılımcılardan bazılarının tedirgin olduğu gözlemlenmiştir. Her ne kadar görüşmeden elde edilecek olan verilerin gizlilik esasına uygun olarak değerlendirileceği belirtilmiş olsa da katılımcılardan bazıları yaşanan politik ve siyasi olaylarla ilgili yorum yapmaktan kaçındıkları görülmüştür.

Görüşmeler sona erdikten sonra yapılan kayıtlar çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinden 43 sayfa veri elde edilmiştir. Öncelikle, verilerin yazıya dökümü ve dökümlerin doğruluğu sağlanmış, sonrasında belirlenen temalara göre verilerin işlenmesi ve doğrudan alıntılarla bulguların yorumları yapılmıştır.

### **4.3. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Formlardan elde edilen veriler öncelikle Office programına aktarılarak birkaç kez okunmuş ve buna yönelik kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak içerik analizleri yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiş ve tablo oluşturulmuştur. Tablo 4’te görüşme yapılan katılımcılara ait demografik özellikler yer almaktadır.



Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Yaş	Eğitim Durumu	Mezun Oldukları Alan	Pozisyonu	İş Tecrübesi	Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi
K1	39	Lisans	İşletme	Şirket Sahibi	19 Yıl	6 Yıl
K2	45	Lisans	Turizm	Şirket Sahibi	20 Yıl	10 Yıl
K3	27	Lisans	Turizm	Rezervasyon Sorumlusu	4 Yıl	2 Yıl
K4	46	Lisans	Turizm	Ege Bölge Müdürü	27 Yıl	8 Yıl
K5	41	Yüksek Lisans	İktisat	Genel Müdür	23 Yıl	6 Ay
K6	53	Lisans	Sosyoloji	Şube Müdürü	31 Yıl	3 Yıl
K7	37	Lisans	Turizm	Rezervasyon Sorumlusu	16 Yıl	8 Yıl
K8	37	Lisans	İşletme	Operasyon Müdürü	14 Yıl	7 Yıl
K9	37	Lisans	Turizm	Satış Müdürü	17 Yıl	6 Yıl
K10	42	Doktora	İktisat	Operasyon Müdürü	6 Yıl	6 Yıl
K11	46	Lisans	Turizm	Kruvaziyer Sorumlusu	37 Yıl	11 Yıl
K12	45	Lisans	İşletme	Şirket Sahibi	20 Yıl	20 Yıl
K13	36	Lisans	İşletme	Ege Bölge Yetkilisi	15 Yıl	15 Yıl
K14	51	Yüksek Lisans	Turizm	Genel Müdür	20 Yıl	20 Yıl
K15	45	Lisans	İşletme	Genel Müdür Yardımcısı	25 Yıl	18 Yıl
K16	42	Lisans	Turizm	Gemi Dep. Müdürü	12 Yıl	12 Yıl
K17	30	Lisans	Turizm	Incoming Sorumlusu	7 Yıl	6 Yıl
K18	49	Lisans	Turizm	Müdür Yardımcısı	17 Yıl	10 Yıl
K19	47	Lisans	İktisat	Müdür	28 Yıl	14 Yıl
K20	35	Lisans	Turizm	Müdür	6 Yıl	6 Yıl

Katılımcılar çoğunlukla lisans mezunu olup, turizm dışında farklı dallarda eğitimlerini tamamlamışlardır. Veriler incelendiğinde, yoğunluğun turizm mezunlarında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 11'i turizm, 5'i işletme, 3'ü iktisat ve 1'i de sosyoloji mezunudur. Katılımcılar, sektörde uzun zamandır çalışmaktadır. İş tecrübeleri değerlendirildiğinde, ortalama 18,2 yıl sektöre hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Mevcut iş yerlerinde ise ortalama 9,7 yıl çalıştıkları görülmüştür.

Araştırmada elde edilen verilerin tümü okunup, değerlendirilerek dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar 2016'da yaşanan krizler, uygulanan stratejiler, krizlerin sonuçları, kriz yönetimi ve uygulamalarıdır. Birinci başlıkta 2016 yılında seyahat acentalarının maruz kaldıkları krizler yer almaktadır. İkinci başlıkta, bu yaşadıkları krizlere karşı aldıkları önlemler ve stratejiler ele alınmıştır. Üçüncü başlıkta, yaşadıkları krizlerin seyahat acentalarına olan sonuçları değerlendirilmiştir. Son olarak dördüncü başlıkta ise, seyahat acentalarında kriz yönetimi ve uygulamalarından bahsedilmiştir.

### 2016 Yılında Yaşanan Krizler

Bu başlık altında yaşanan krizler içerik analiziyle değerlendirmiş ve siyasi krizler, terörizm ve ekonomik krizler olmak üzere üç ana gruba ayrılmıştır.

Tablo 5.2. 2016 Yılında Seyahat Acentalarının Yaşadığı Krizler

<b>SİYASİ KRİZ</b>	<b>TERORİZM</b>	<b>EKONOMİK KRİZ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkede yaşanan siyasi ve politik iktidarsızlık,</li> <li>• Darbe girişimi ve OHAL,</li> <li>• Seçim ve referandum sonucunda yaşanan olumsuzluklar,</li> <li>• İç politik sorunlar</li> <li>• Uluslararası gerginlikler,</li> <li>• Politik yaptırımlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşanan terör saldırıları,</li> <li>• Güvenlik sorunu,</li> <li>• Suriye iç savaşı</li> <li>• Ortadoğu'da yaşanan karışıklıklar,</li> <li>• Ülke imajı,</li> <li>• İslamofobi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşanan siyasi belirsizliklerden kaynaklanan ekonomik sorunlar,</li> <li>• Avrupa'da yaşanan ekonomik kriz,</li> <li>• Seçim ve referandum sonucu meydana gelen ekonomik sorunlar,</li> <li>• İstihdam sorunu,</li> <li>• Teşvik politikaları,</li> <li>• Enflasyon,</li> <li>• Kur artışı.</li> </ul>

20 katılımcıdan 18'i, Tablo 5'te belirtilen siyasi krizleri bir kriz unsuru olarak görmüştür. 14 katılımcı, terörizm başlığı altında ele alınan krizlerden etkilendiklerini belirtmiştir. 12 katılımcı ise, yaşanan ekonomik problemleri bir kriz unsuru olarak değerlendirmiştir.

Katılımcılardan yaşadıkları bu krizleri önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Farklı 2 grup 7 katılımcı, terör saldırıları ve 15 Temmuz darbe girişimini ilk sıraya gelecek şekilde sıralamıştır. Diğer 4 katılımcı, yaşanan ekonomik krizleri ilk sıraya koymuştur. 2 katılımcı ise, spesifik bir olay belirtmek yerine siyasi krizler şeklinde genelleme yaparak sıralama yapmışlardır.

1.grup 7 katılımcı outgoing yapan seyahat acentalarıdır. 2. grup 7 katılımcı ise incoming yapan seyahat acentalarından oluşmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, darbe girişimi ve OHAL süreci, katılımcılar açısından farklı etkilere sebep olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni, yaşanan olayların seyahat acentalarının faaliyet alanlarına göre etkilerinin değişiklik göstermesidir.

20 katılımcıdan 11'i outgoing yapan seyahat acentalarından oluşmaktadır. Bu katılımcılar, darbe girişimi ve OHAL sürecinden aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı etkilendiklerini belirtmişlerdir;

- Darbe girişiminin yüksek sezona gelmesi,
- Yurtdışı çıkış yasağı,
- Uçuşların iptal edilmesi,
- Yurtdışı çıkış prosedürünün zorlaştırılması.

Outgoing yapan seyahat acentaları, genel müşteri portföylerinin devlet memuru ağırlıklı olduğunu ve darbe girişiminin olduğu dönemde müşterilerin yoğun olarak yurtdışı seyahatini tercih ettiklerini belirtmiştir. Yaşanan bu olaylar sonrasında, yurtdışı çıkışı ile alakalı yapılan uygulamalar nedeniyle, acenta müşterilerinin çoğu yurtdışına çıkamamıştır. Özellikle yeşil pasaporta sahip olan devlet memurlarına getirilen yurtdışı yasağı ve diğer memurlara yurtdışı izin alma zorunluluğunun konması, yurtdışına çıkışta ciddi sorun yaşanmasına neden olmuştur. Bunların yanı sıra, özel sektörde çalışan vatandaşlar için ıslak imzalı SGK evrakları vs. belgelerinin istenmesi insanların seyahat etme konusunda isteklerini düşürücü bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yurtdışına

çıkamayan yolcuların, uçak ve otel rezervasyonlarının iptal ve iade koşulları gibi durumlarda yaşanan krizi tetiklemiştir.

8 katılımcı seyahat acentası, incoming faaliyeti ile uğraşmaktadır. Yaşanan terör saldırıları, güvenlik sorunu, Suriye iç savaşı, Ortadoğu’da yaşanan karışıklıklar ve İslamofobi gibi problemlerden ciddi şekilde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra, az sayıda yerli pazara çalışan 5 katılımcı seyahat acentası, terör olaylarının yarattığı sorunlardan dolayı olarak etkilendiklerini dile getirmişlerdir.

Incoming yapan 7 katılımcı, siyasi ve politik belirsizliklerden etkilendiklerini belirtmiştir. Bu etkilendikleri siyasi ve politik belirsizlikler, kendi faaliyet alanlarında bazı sonuçlar yaratmıştır. Bunlar;

- Rus turistlerin ülkemize gelmemesi,
- Darbe girişimin yarattığı koşulların yabancı turistler üzerindeki olumsuz etkileri,
- Turistlerde iç politik sorunların yarattığı huzursuzluk.

Ekonomik kriz, siyasi- politik belirsizlikler ve terörizmin sonucu olarak ortaya çıkan bir kriz niteliğindedir. Dış pazar ve iç pazarda çalışan tüm katılımcı seyahat acentaları, ekonomik krizlerin kaynağı olarak tablo 5’te belirtilen diğer krizleri göstermiş, dolaylı ve dolaysız olarak etkilendiklerini belirtmiştir.

Yukarıdaki tablo 5’te belirtilen krizler dışında, 2 katılımcı teknolojik ve sosyo-ekonomik krizler yaşadıklarını belirtmiştir. Teknolojik kaynaklı krizleri, “müşterilerin bilinçlenerek, kendi münferit seyahat planlarını gerçekleştirmesi ve bunun sonucu olarak seyahat acentalarına ilginin azalması” olarak belirtmişlerdir. Bu durum pazarlama alanında evrimleşmenin yaşandığını ve bu evrimleşme sürecine seyahat acentalarının çok iyi bir şekilde uyum göstermediğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların sosyo-ekonomik kriz olarak nitelendirdiği “seyahat olgusunun öncül ihtiyaç olmaması” durumu da 3 katılımcı tarafından, seyahat acentalarında krizlere yol açan etmenler arasında görülmüştür. Bu belirtilen sosyo-ekonomik durum, yaşanan siyasi belirsizlikler ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle ortaya çıkmış ve seyahat etme olgusunu lüks tüketim olarak algılanmasına sebep olmuştur. Tüketiciler, siyasi belirsizlikler ve ekonomik sıkıntılar yüzünden harcamalarını

azaltma yönelimine gittikleri belirtilmiştir. K1, “lüks harcama olarak düşünülen turizm, herhangi bir belirsizlik durumunda kısılan ilk kalemler arasında yer almakta” olduğunu belirtmiştir. K10 ise yaşanan bu sosyo-ekonomik durumu “Ege bölgesinin diğer bölgelere göre daha bilinçli tüketiciler oldukları ve bu nedenle turizm harcamalarını azaltarak, bekleme durumuna geçtikleri” şeklinde özetlemiştir.

### Seyahat Acentalarının Krizlere Karşı Uyguladığı Stratejiler

Tablo 5’te belirtilen krizlere karşı seyahat acentalarının uyguladıkları stratejiler Tablo 6’da ele alınmaktadır.

Tablo 4.3: Seyahat Acentalarının 2016 Yılındaki Krizlere Karşı Uyguladıkları Stratejiler

<b>Finansal stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımları azaltmak veya geçici olarak durdurmak,</li> <li>• Sabit kalmaya çalışmak,</li> <li>• Kaynak kullanımına dikkat etmek,</li> <li>• Kısa vadeli işler yapmak.</li> </ul>
<b>Tasarruf stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harcamalarda kısıtlamalar yapmak,</li> <li>• Reklam bütçelerini azaltmak,</li> <li>• Sabit giderleri azaltmak veya revize etmek,</li> <li>• Şubeleri kapatmak ve mevcut mekânları küçültmek,</li> <li>• Yatırımları nakde çevirmek (araç vs. gibi taşınır ve taşınmaz malların satımı),</li> <li>• Maaşlara zam yapmamak,</li> <li>• İşletme olarak küçülme yoluna gidilmesi.</li> </ul>
<b>Pazarlama stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamlara ağırlık vermek,</li> <li>• Yeni müşteri gruplarına yönelmek,</li> <li>• Farklı pazarlara yönelmek,</li> <li>• Fiyatlarda indirim ve promosyon yapmak,</li> <li>• Ürün çeşitlendirmesi ve farklılaştırması,</li> </ul>
<b>Rekabet stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer acentalarla ortak işler yapmak.</li> </ul>
<b>Yönetim ve organizasyon stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel azaltmak,</li> </ul>
<b>İnsan kaynakları stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha az elamanla daha çok iş yapmak (İşgücü planlaması).</li> </ul>
<b>Büyüme stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt yapıyı güçlendirmek (Otomasyon vs.) ,</li> <li>• Yatırımları artırmak,</li> <li>• Hizmet kalitesini artırmak.</li> </ul>

20 katılımcıdan 14'ü, krizlere karşı birden fazla strateji uygulamaktadır. 4 katılımcı sadece bir stratejiden yararlanmaktadır. Diğer 2 katılımcı ise, herhangi bir strateji uygulamamaktadır. Bazı katılımcılar, kullandıkları stratejilerin farklı uygulamalarından aynı anda yararlanmaktadır.

Katılımcıların 12'si finansal, 10'u pazarlama, 9'u tasarruf, 5'i yönetim ve organizasyon, 5'i insan kaynakları, 2'si rekabet ve 2'si büyüme stratejilerinden yararlanmaktadır. Bu sayısal verilere göre, finansal stratejiler, acentaların kriz döneminde uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. Tablo 6'da belirtilen finansal stratejilerden, 7 katılımcı sabit kalmaya çalışmıştır. Diğer 6 katılımcı, yatırımlarını azaltmış veya geçici olarak durdurma kararı almıştır. 2 katılımcı, kısa vadeli işler yapmayı tercih ederken, 1 katılımcı ise kaynak kullanımına dikkat etmiştir.

Pazarlama stratejileri, katılımcılar tarafından çoğunlukla tercih edilen stratejilerden bir diğeridir. Katılımcılardan 5'i, pazarlama stratejilerinden öncelikle fiyatlarda indirim ve promosyon yapma uygulamasını tercih etmiştir. 4 katılımcı ise, ağırlıklı olarak reklam çalışmalarını artırmış ve farklı pazarlara yönelmiştir.

Tasarruf stratejileri içerisinde, 5 katılımcı ile en çok sabit giderleri azaltmak ve revize etmek uygulaması tercih edilmiştir. 4 katılımcı, harcamaları kısıtlama yoluna gitmiştir. 3 katılımcı ise tasarruf stratejilerinden şubeleri kapatmak veya mevcut mekanları küçültmek stratejisini uygulamıştır.

Rekabet stratejisi, sadece 2 katılımcı tarafından uygulanmıştır. Bu katılımcılar, rekabet edebilmek ve pazarda güçlü konuma gelebilmek için diğer seyahat acentaları ile ortak işler yürütmüştür. Fakat her ikisi de yaptıkları bu ortak işlerden bir süre sonra vazgeçmiştir. Bunun nedeni olarak, bazı konularda yaşadıkları anlaşmazlıkları ve çıkar kavgalarını göstermiştir.

## **2016 Yılında Yaşanan Krizlerin Seyahat Acentalarına Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları**

Seyahat acentalarının 2016 yılında yaşadıkları krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçları, içerik analizi ile değerlendirilmiş ve aşağıda Tablo 7'de detaylı olarak verilmiştir

Tablo 4.4: 2016 Yılı Krizlerinin Seyahat Acentalarına Sonuçları

	INCOMING YAPAN SEYAHAT ACENTALARI	OUTGOING SEYAHAT ACENTALARI
OLUMLU SONUÇLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birlikte iş yapan işletmelerin iyi ilişkiler kurması,</li> <li>• Farklı pazarlarla çalışma olanağı,</li> <li>• Faaliyetlerini değiştirme ve geliştirme imkânı,</li> <li>• Kalifiye, birçok işi yapabilen sorumluluk sahibi çalışanları toplama imkânı,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç pazar talebinin artması,</li> <li>• Müşteri sadakatinin sağlanması,</li> <li>• Farklı müşteri grupları ile çalışılması,</li> </ul>
OLUMSUZ SONUÇLARI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşanan terör saldırıları nedeniyle seyahat sigorta bedellerinin artırılması,</li> <li>• Ülke imajının zarar görmesi,</li> <li>• Güvenlik sorunu nedeniyle ülkemizin seyahat destinasyonu olarak tercih edilmemesi,</li> <li>• Talebin düşmesi ve beraberinde getirdiği ekonomik sıkıntılar,</li> <li>• Yeni pazarlar çalışmaları ile artan tanıtım ve reklam masrafları,</li> <li>• İstihdam sorunu,</li> <li>• Yabancı tur operatörlerin fiyat baskısı,</li> <li>• Kalite algısının bozulması,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İptal edilen turlar,</li> <li>• Yurtdışı çıkış yasağı ve prosedürleri nedeniyle yolcuların seyahatlerini gerçekleştirememesi,</li> <li>• Dış politik tutum nedeniyle ülke vatandaşlarının vize alırken zorluk yaşaması,</li> <li>• İptal edilen turların iadelerinin yapılması,</li> <li>• Gidemeyen yolcuların bakiyelerinin gelecek yıla aktarılması ve durumun beraberinde getirdiği kur farkı,</li> <li>• Ani dalgalanmalar nedeniyle yaşanan maddi problemler,</li> <li>• Huzursuzluk, kaygı ve ekonomik sorunlar nedeniyle insanların seyahate çıkmayı ertelemesi,</li> <li>• Düşen talep nedeniyle tur sayılarının azalması,</li> <li>• İşletmelerinin büyüme grafiğinin ters yönlü artış göstermesi,</li> <li>• Satış fiyatlarının düşmesiyle birlikte kar marjlarının düşmesi,</li> <li>• İstihdam kaybı,</li> </ul>

Yapılan içerik analizi sonucu acentaların faaliyet alanlarına göre iki grupta toplandığı tespit edilmiş ve değerlendirme bu kapsamda gerçekleştirilmiştir. Incoming ve Outgoing olarak ele aldığımız bu iki grup, bazı yönlerde farklı sonuçlar göstermiştir. Fakat katılımcıların çoğu kendi faaliyet alanları içerisinde benzer sonuçlar ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir.

Outgoing yapan seyahat acentaları, 2016 yılında en çok darbe girişimi ve OHAL sürecinden etkilendiklerini belirtmişlerdir. Yaşanan bu krizlerin sebep olduğu siyasi ve politik belirsizlikler nedeniyle turlarını gerçekleştirememişlerdir. Diğer yandan, uygulanan yurtdışı çıkış yasakları ve prosedürleri durumu daha da zorlaştırmıştır. Özellikle müşteri portföyü ağırlıklı olarak devlet çalışanlarından oluşan seyahat acentaları, yeşil pasaporta uygulanan çıkış yasağı ve diğer devlet memurlarından istenen zorunlu belgeler nedeniyle birçok yolcusunun seyahatini gerçekleştiremediğini ifade etmiştir. Aksayan tüm bu durumlar seyahat acentaları için hızla çözülmesi gereken krizlere dönüşmüştür. Görüşme yapılan katılımcıların 10'u, bu duruma karşı kısa sürede toplanarak karar aldıklarını ve bu doğrultuda müşterileri bilgilendirdiklerini belirtmişlerdir. Aldıkları kararlar, müşterilerin tur iptali, bakiyelerinin saklı kalması, döviz kuru ve yurtdışı çıkış izinleri ile alakalı konulardan oluşmaktadır. K8 yapılan bu uygulamalarla alakalı *“yolcularımızı arayarak bu yıl veya önümüzdeki yıl bakiyelerini kullanabileceklerini belirttik ve kur 4 TL iken, firma olarak kendimizden ödün vererek kuru artırmadık”* diye görüş bildirmiştir. K9 ise *“yurtiçinde alım yapan müşterilerimizin istekleri doğrultusunda değişikliklerini gerçekleştirdik fakat yurtdışında otel ve havayollarının bize uyguladığı kesintiler doğrultusunda işlem yaptık”* diye belirtmiştir. K6 *“müşterilerimizin çoğu iade almak istemedi onun yerine sonra gitmeyi tercih ettiler. Çünkü ödeme yaptıkları esnada kur daha düşüktü ve para birimi ne olursa olsun onlara bu kur farkı yansıtmayacağımızı belirtmiştik”* şeklinde ifade etmiştir.

Incoming yapan seyahat acentaları ise, en çok yaşanan terör olaylarının sebep olduğu güvenlik sorunundan kaynaklanan krizlerden etkilendiklerini dile getirmişlerdir. Çalıştıkları pazarları kaybetmiş ve taleplerinde ciddi düşüşler yaşanmıştır. Bu durum işletmeleri yeni pazarlara yönelmeye mecbur bırakmıştır. Bazıları, elindeki kaynakları iç pazara yönlendirirken, bazıları da sadece ürün geliştirerek yeni pazarlara hitap etmeye çalışmıştır. Taleplerin ciddi şekilde düşmesi organizasyon sıklığını azalttığı için âtil bir istihdam sorunu yaratmıştır. K19 bu durum için *“yatırımlarımızı küçülttük ve eleman sayımızı da bu küçülmeye*



*oranla tekrardan şekillendirdik” şeklinde bir yöntem izlediğini belirtmiştir. K15 ise istihdam durumu ile ilgili “yaşanan olaylar sonrasında öngörüde bulunamadığımız için her şeye olduğu gibi devam ettik fakat bu durum çalışanları boş istihdam etmemize neden oldu. Personel giderlerini kendi şahsi hesaplarımızdan ödemek zorunda kaldık” diyerek durumu ifade etmeye çalışmıştır.*

İki katılımcı acenta, diğer seyahat acentalarından farklı olarak belirtilen dönemde büyüme eğilimi gösterdiklerini belirtmişlerdir. Müşteri portföylerini genişleterek farklı pazarlara hizmet vermeye başlamış ve bu konudaki çalışmalarının kriz öncesinde gerçekleştirdikleri hedefler sayesinde sağladıklarını söylemişlerdir. K14 “2016 yılında geçen yıla oranla %40 büyüme gerçekleştirdik. Artış eğilimi gösteren farklı pazarlara hizmet vermeye çalıştık ve olumlu dönüş aldık” diye açıklama yaparken, diğer büyüme gösteren K5 ise, “Yatırım odaklı bir çalışma yaptık. Kurumsal şirketlerle çalışmaya başladık ve olumlu geri dönüşler aldık” diyerek durumunu belirtmiştir.

### **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Ve Uygulamaları**

Kriz yönetimi, kriz esnasında oluşabilecek zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı hedefleyen politikaları ve alınan doğru önlemleri içeren bir yönetim sürecidir. Kriz yönetim çalışmaları kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında olabilmektedir. Kriz öncesi çalışmalarda, kriz senaryoları hazırlanmaktadır. Kriz anı çalışmalarında, krize müdahale edebilmek için politika ve önlemler alınmaktadır. Kriz sonrası çalışmalarda ise, kriz senaryolarının kontrolü ve değerlendirmesi yapılmaktadır. Fakat katılımcıların çoğunun bir kriz senaryosuna sahip olmaması kriz sonrasındaki çalışmaların yapılamamasına sebep olmaktadır. Ayrıca, kriz sonrasında düzelmeye başlayan şartlar nedeniyle işletmeler faaliyetlerine ağırlık vermekte ve kriz sonrası çalışmalarda bulunmamaktadır.

Katılımcılara kriz öncesi hazırladıkları, yaşanan krizlerle alakalı herhangi bir kriz senaryosuna sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Çoğu katılımcının, kriz öncesi çalışmalarda bulunmadıkları tespit edilmiştir (Tablo 8). Katılımcılardan bazıları, kriz öncesi senaryo gibi çalışmaların yapılmasının mümkün olmadığını düşünmektedir. K1 “Senaryo hazırlanması için ortamın istikrarlı bir yapıya ihtiyacı vardır. Öngörüde bulunmanın zor olduğu bugünkü şartlar altında, bu imkânsızdır”, diyerek durumun önemini vurgulamıştır. K4, “Turizmde ne kadar öngörüsnel bir plana sahip olsanız da tek bir değişkene bağlı bir sektör olmadığı

*için verimli olması söz konusu olmamaktadır” şeklinde belirtmiştir. K15 “Deneyimlerimizden faydalanarak, belirli tedbirlere alabiliyoruz. Fakat ülkenin yaşadıkları, bir işletme olarak öngörüle bulunup, plan yapmaya yönlendirmemekte” olduğunu vurgulamıştır.*

Bu görüşe benzer bir görüş kriz yönetim faaliyetlerinde bulunmayan katılımcılar tarafından da savunulmuştur. Kendi içlerinde, turizm sektöründe kriz yönetimi konusunda formel olarak yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu ve genellikle durum değerlendirilmesi yapılarak anlık kararların alındığı konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır.

Kriz senaryosuna sahip olan işletmelere, kriz sonrasında mevcut senaryo kontrolü ve değerlendirilmesi konusunda herhangi bir çalışmaları olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan sadece 2’si, kriz sonrasında bu konuda çalışma yaptıklarını bildirmiştir. Diğer taraftan, kriz senaryosu bulunmayan fakat kriz çalışmalarından yararlanan 3 katılımcı, kriz sonrasında çalışma yapmadıklarını dile getirmiştir. Bunun sebebi olarak, kriz sonrasında düzelmeye başlayan şartlar ile artan faaliyetler ve yoğunluk gösterilmiştir.

Kriz yönetimi yapan katılımcılar, yaptıkları çalışmaların toplantı ağırlıklı olduğunu ve bu toplantılarda durum tespitinde bulunarak, üst yönetim tarafından uygulanacak kararların alındığını belirtmişlerdir. Bu görüşten farklı olarak, öne çıkan iki katılımcı ise, kriz yönetimi konusunda oldukça profesyonel çalışmalar içerisinde bulunmaktadır. Yaptıkları çalışmalar içerisinde acil durum eylem planları gibi çok kapsamlı kriz yönetim çalışmaları yer almaktadır. Genellikle turistlerin güvenliğini konu alan bu çalışmalar tatbikat ve uygulamalar ile işlerliği sınanmıştır.

Tablo 4.5: Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Uygulaması

	KRİZ YÖNETİMİ	KRİZ SENARYOSU
UYGULAYAN	10	5
UYGULAMAYAN	10	15

Kriz yönetiminin en önemli aşaması kararların alınma aşamasıdır. Krizler yapıları gereği, kısa sürede zor kararlar almayı gerektirmektedir. Ayrıca krizler uzadıkça ve şiddeti artıkça daha fazla karar alma sorumluluğu artmaktadır. Bu

nedenle kriz yönetiminde karar mekanizması hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Yapılan görüşmelerde karar mekanizmasının şirket sahipleri veya yönetim kurulu üyeleri başkanlığında müdürler ve müdür yardımcıları tarafından yönetildiği ortaya konmuştur. Özellikle 2016 yılında yaşanan krizlerin büyüklüğü düşünüldüğünde karar alma grubunun daha küçüldüğünü belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler tarafından denetimin arttığını ve kriz lideri olarak şirket sahiplerinin yetkiyi üstlendikleri ortaya konmuştur.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Krizlerin seyahat acentaları üzerindeki etkilerini ve bu etkileri azaltmaya yönelik stratejilerini araştıran bu çalışmada elde edilen sonuçları ve getirilen önerileri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 2016-2017 döneminde, araştırma kapsamına alınan seyahat acentaları kriz dönemi yaşamıştır. Seyahat acentalarının kriz dönemi yaşamasındaki en önemli faktör outgoing pazar için 15 Temmuz darbe girişimi, incoming pazar için yaşanan terör saldırıdır. İkinci faktör olarak, siyasi ve politik belirsizlikler gösterilmiştir. Üçüncü diğer bir faktör ise, diğer belirtilen faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik krizdir.

Seyahat acentaları, yaşadıkları bu krizlere rağmen, kriz konusunda nitelikli uygulama yapacak kapasiteleri sınırlıdır. Kriz planına sahip seyahat acentalarının sayısı, olmayanlarla eşit sayıdadır. Yöneticiler, krizlere genellikle olumsuz yönden bakmakta ve getirdiği fırsatları değerlendirememektedir. Çoğunlukla, yaşanan krizleri anlık durumsal şekilde değerlendirip, bir çözüm getirmeye çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımları da krizler ancak meydana geldikten sonra müdahale edilebilmesine sebep olmaktadır. Seyahat acentalarında kriz öncesinde ve kriz anında müdahaleler söz konusudur. Kriz öncesinde ortaya çıkan birtakım ufak sorunlara kısa vadede çözümler getirilmekte ve kriz anında büyüyen etkilere müdahale edilmektedir. Fakat kriz sonrasında düzelen şartlar, seyahat acentaları tarafından yaşanan krizleri unutturmaktadır.

Seyahat acentaları yaşadıkları bu krizler karşı finansal, tasarruf, pazarlama, rekabet, yönetim ve organizasyon vs. gibi birçok farklı strateji izledikleri görülmüştür. Bunun sebebi, yaşanan krizlerin daha önce bu kadar etkili ve çeşitli olmamasıdır. Ayrıca yaşanan bu krizlere, seyahat acentalarının hiçbir müdahalesinin söz konusu olmaması da ayakta kalmak için farklı stratejiler izlemelerinin sebebi olarak gösterilebilir. İzlenen bu stratejiler içerisinde pazarlama stratejileri günümüz olanaklarından yararlanma konusunda kendini geliştirmiştir. Gazete, tv reklamları, sosyal medya ve diğer online kanallar vasıtasıyla seyahat acentaları kitlelere ulaşmak ve dikkatlerini çekmek konusunda başarılı işler çıkarmışlardır. Diğer yandan uygulanan rekabet stratejileri, seyahat acentalarının birbirleriyle olan ilişkilerinin ne kadar yüzeysel olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yaşanan krizlerde daha garantili işler yapmaya çalışan ve

kapasitelerini düşüren seyahat acentaları bu olumsuzluklara rağmen belirli konuda ortak menfaat sağlayabilecekleri işlerden anlaşmazlıklar ve çıkar kavgaları yüzünden kaçındıkları görülmüştür.

2016 yılında yaşanan krizler düşünüldüğünde, dış faktörlerin neden olduğu krizlerin sektörü etkilediği görülmüştür. İzmir bölgesinin çoğunlukla iç pazar çalıştığı ve siyasi kaynaklı krizler ile bu krizlerin beraberinde getirdiği ekonomik krizlerden etkilendiği belirlenmiştir. Kuşadası bölgesinde ise, acentaların ağırlıklı olarak dış pazara hizmet verdiği ve güvenlik kaynaklı krizlerden etkilendikleri görülmüştür.

Kriz yönetimine sahip olan seyahat acentalarının yönetim uygulamaları kaynak kullanımı, pazar araştırması, gider azaltma ve durum değerlendirmesi şeklinde olduğu görülmüştür. Fakat kriz yönetimine sahip olmayan seyahat acentaları da aynı uygulamalardan yararlanmaktadır. Bu durumda şu sonucu çıkarmak mümkündür; acentalar her ne kadar kriz yönetimi çalışmaları yaptıklarını düşünseler de yaptıkları çalışmalar durum değerlendirmesi yaparak aldıkları kararların ötesine geçememektedir. Diğer bir ifade ile kriz yönetim çalışmalarının yararlanan ile yararlanmayan acentalar arasında bir farklılaşma söz konusu değildir.

Yapılan bu çalışma ile ulaştığımız sonuçlar, seyahat acentalarının krizlere karşı yaklaşımlarının informel olarak geliştiğini göstermektedir. Bu durum dış kaynaklı krizlere karşı bir kriz yönetiminin işletmeler tarafından alınan anlık kararlardan fazlasının olamayacağını düşündürmektedir. Kriz yönetiminin amacı sadece krizleri önlemek değil, oluşan krizlere karşı hızlı kararlar alarak işletmenin ne yapmasını gerektiğini bilmektir. Bu açıdan yöneticilerin deneyim ve tecrübelerinden yararlanarak, kriz sonrasında çalışmalara ağırlık vermesi gerekmektedir.

Çalışmanın sonuçları düşünüldüğünde, seyahat acentaları için şu öneriler sunulabilir;

Seyahat acentalarının çoğunlukla informel yapıda kriz yönetimi çalışmaları yaptıkları belirlenmiştir ve seyahat acentalarının içerisinde bulunduğu turizm sektörü düşünüldüğünde, bu durum değiştirilmesi gerekmektedir. Çünkü, turizm sektörü birçok farklı etmene bağlı olarak çalışan bir sektördür. Bu durum,

onu her zaman değişen, gelişen krizlere maruz bırakmaktadır. Krizlerin bu durağan olmayan yapısı, işletmeleri oldukça zorlamaktadır. Bu nedenle, kriz çalışmalarının ciddi bir şekilde yapılması ve uygulanması gerekmektedir. Kriz yönetim planları her işletmenin yapısına uygun ve gelecek krizlere karşı öngörü yeteneğini yüksek olacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca yapılacak olan bu kriz çalışmaları için işletmelerin daha fazla kaynak aktarması gerekmektedir. Bu açıdan kapsamlı kriz yönetimi çalışmaları yapılmalı ve kaynak aktarımında bulunulmalıdır.

Seyahat acentalarını yönetecek olan yöneticilerin sektörde uzun yıllardır çalışan deneyimli yöneticilerden seçilmelidir. Deneyimli bir yönetici yaşadığı krizlerden belirli sonuçlar çıkarmasını bilmeli ve daha önceki tecrübelerinde bu konuda aldığı sorumlulukları yerine getirmiş olmalıdır.

Günümüzde seyahat acentaları gündemi ve olayları çok iyi takip etmektedir. Bu durum özellikle tur planlaması ve hizmet sunarken, acentalar için bir gereklilik halini almıştır. Fakat olaylar ne kadar takip edilse de anlık gelişmeler söz konusu olmaktadır. Bu acil durumlar ile alakalı bilgi akışının seyahat acentalarına daha hızlı aktarılmasını sağlayacak TÜRSAB önderliğinde online olarak her acentanın bir girişinin olduğu bilgi paylaşım portalı açılması, ani gelişen olaylara müdahalede büyük yardım sağlayabilir. Bunun için TÜRSAB ve Turizm Bakanlığı arasında bir protokol gerekebilir. Çünkü yaşanabilecek olan olaylar, boyutu ve niteliği açısından hızlı bir şekilde paylaşılmasının ne kadar doğru olabileceği konusunda bazı sorunlar ortaya çıkabileceğinden aralarında yapılacak protokolün kapsamının iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının kriz yönetimine karşı sergiledikleri tutumun daha çok informal yapıda, durumu korumak ve müdahale etmek amacıyla yaptıkları davranışlar bütünü niteliğindedir. Bu durumun temel sebebi daha çok dış kaynaklı müdahale edemeyecekleri krizlerle karşı karşıya olmaları gösterilebilir. Dış kaynaklı krizler devletin müdahale edip, önlem alacağı nitelikte krizlerdir. Günümüzde yaşadığımız krizler çoğunlukla dış politika, diplomasi, güvenlik ve ekonomik konulu krizlerdir ve devlet müdahalesi ile çözülebilmektedir. Bu açıdan durum değerlendirildiğinde, turizm sektörü için devletin detaylı kriz yönetim çalışması yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yapacakları bu kriz yönetimi çalışması turizmin her bir kolu için ayrı ayrı hazırlanmalı ve yürütecekleri politikalar doğrultusunda şekillendirilmelidir. Ayrıca yapılan bu çalışmalar sadece

kriz planı olarak kalmamalı, kriz anına özel uygulamaları içermelidir. Çünkü daha önce yaşadığımız krizlerde, eylem planları sonra hazırlanmaya başlanmış ve uzun zaman almıştır. Sonuç olarak, işletmeler öngöründe bulunamayıp problem yaşamış ve sonrasında sunulan bu çalışmalar gerekli yardımı sağlamamıştır. Dolayısıyla bu tarz çalışmaların kriz öncesinde yapılarak, zamanında yürürlüğe konması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmada, seyahat acentalarının krizlere karşı daha çok reaktif bir tutum yani mevcut koşulları kabul ederek, bunlara sadece geçici çözümler getiren bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Fakat çalışmada bazı katılımcıların proaktif bir tutum ile krizi fırsata çevirmeleri şans eseri değildir. Proaktif yaklaşım, sürekli mevcut koşulları geliştirmeye odaklı yeni kaynaklar ve yeni alanlar yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, acentaların yeni pazarlar araması ve ürünleri geliştirme gibi bazı konularda yapacakları çalışmalar ile krizi fırsata çevirme olanaklarının olduğu görülmektedir. Sadece yapılacak bu çalışmaların fizibilitesinin ve değerlendirilmesinin iyi yapılarak adım atılması gerekmektedir.





## KAYNAKLAR

- Ajans Haber (2016) <http://www.ajanshaber.com/turizm-sektoru-vezneciler-saldirisiyla-son-sansini-da-kaybetti-haberi/361625>( 20.06.2017).
- Akdağ, M., Taşdemir, E. (2006) Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, Selçuk Üniversitesi Selçuk İletişim, 4, 2,141-157.
- Akdemir, M.A. (2004) Küreselleşme ve Kültürel Kimlik Sorunu, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, C:3 Sayı:1, 43-50.
- Aljazeera, (2016) Explosion targets police vehicle in Turkey's Istanbul,<http://www.aljazeera.com/news/2016/06/explosion-hits-bus-stop-turkey-istanbul-160607055511558.html> , 21.06.2017.
- Arslan, G. (2013) Liderliğin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Aymankuy, Y.Ş. (2001) Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6 Aralık 2001,105-118.
- Ayrıçay, Y. (2010) Ekonomik Krizin Sanayi Kuruluşları Üzerine Etkisi: İşletme Finansına İlişkin Bir Çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010 14 (1): 171-193.
- Bahar, O., Kozak, M. (2005). Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, Güz: 139-152.
- Barutçugil, İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Beni, M., C. (2003) "Passenger Air Transport Tendencies for the Next Year", Tourism Review, Volume 58, No:2/2003, s.28.
- Benur, M.A., Bramwell, B. (2015) Tourism Product Development and Product Diversification in Destinations, Tourism Management 50, 213-224.

- Beylikdüzü Belediyesi Afet ve Acil Durum Müdahale Planı (2017) Beylikdüzü Belediyesi, Plan ve Proje Müdürlüğü tarafından hazırlanmıştır. Ocak, 2017 / İstanbul.
- Blake, A., Sinclair, T. (2003) Tourism Crisis Management Us Response To September 11, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 813–832.
- Brahmbhatt, M. (2005) Avian İnfluenza: economic and social impact. <http://www.worldbank.org/en/search?q=avian+influenza&currentTab=3> (25.03.2017).
- Can, H. (1997) *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*, 4. Basım, Ankara.
- Coombs W. T. (2001) Teaching The Crisis Management/Communication Course, *Public Relations Review* 27, 89-101.
- Çelik, A. (2016) *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejileri: Başarı Öyküleri Üzerinde İçerik Analizi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Çetinsoy, C.B. (2010) *Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları*, Edt. Yrd.Doç. Dr. Ülker Çolakoğlu ve Osman Çolakoğlu, Detay Yayıncılık, Ankara 37-49.
- Çolak, O. (2009) *Turistik Ürün Çeşitlendirme Kapsamında Kırsal Turizm ve Kırsal Turizm İşletmeciliği: Şirince Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Dearden, L. (2016). <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/istanbul-explosion-injuries-reported-as-tourist-shopping-area-hit-by-blast-in-turkish-city-a6940706.html>(13.06.2017)
- Demir, Ş.Ş., Kozak, M. (2011) Turizmde Tüketici Davranışları Modelini Oluşturan Aşamalar Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, Bahar: 19-34, 2011.

- Demirtaş, H. (2000) Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulama Yönetimi, dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/viewFile/5000050864/5000048107 (14.02.2017).
- Drucker, F. P. (1999) Etkin Yöneticilik. Eti Kitapları, İstanbul.
- Düzgün, K. (2007). Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Emeksiz, E.E. (2014) Mega Terrorist Attacks and Contingency Plan for Law Enforcement: The Case of Istanbul, Turkish National PolicePolice Chief of State Security Division of Sanliurfa.
- Erdönmez, A.P. (2009) Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi, Bankacılar Dergisi, Sayı 68, 85-101.
- Estrada, M.A.R., Koutronas, E. (2016) Terrorist attack assessment: Paris November 2015 and Brussels March 2016, Journal of Policy Modeling ,http://dx.doi.org/10.1016/j.jpolmod.2016.04.001
- Eugene, T. (2016) Checkpoint or Chokepoint: Aviation Security Lessons from Istanbul and Brussels, Rajaratnam School of International Studies (RSIS), No. 184 – 19, Nanyang Technological University, Singapore.
- Genç, N. (2012) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, ANKARA.
- Giannakopoulos, G. ve Anagnostopoulos, D.C. (2016) Child health, therefugeescrisis, andeconomicrecession in Greece, Vol 387 March 26, thelancet.com, 10.02.2016.
- Gili, M., Roca, M., Basu, S., McKee, M. ve Stuckler, D. (2012) TheMentalHealthRisks Of EconomicCrisis İn Spain: EvidenceFromPrimaryCareCentres, EuropeanJournal of PublicHealth, Vol. 23, No. 1, 103–108.

Goodwin, H. (2005) Natural Disasters and Tourism, International Centre for Responsible Tourism Occasional Paper 1,1-6.

Greiner, L.E. (1998) Evolution and Revolution As Organizations Grow, Harvard Business Review, May-June, P:3-11.

Güçlü, N. (2003) Örgüt Kültürü, Gazi sosyal bilimler dergisi, S:4, 147-159.

Hacıoğlu, N., Saylan, U. (2014) Arap Bahar'ının Turizme Yansımaları: Arap Ülkeleri ve Türkiye, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 17 - Sayı: 32.

Henderson, J.C. (1999) Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore, Journal of Travel Research, Vol. 38, November 1999, 177-181.

Herdem (2016) Effects of Turkey's Parliamentary Election on Economy, <http://herdem.av.tr/effects-turkeys-parliamentary-election-economy/20.06.2017>.

<http://dx.doi.org/10.1080/10350330.2016.1278342>.

<http://edition.cnn.com/2016/01/13/europe/turkey-istanbul-explosion/index.html>  
11.06.2017

<http://turizmnews.com/haber/otellerde-istihdam-dustu-10808.html> (13.04. 2017  
16:51)

<http://www.ataturkairport.com/tr-TR/tavhakkinda/Pages/TerminalBilgileri.aspx>

<http://www.bbc.com/news/world-europe-35290760> 11.06.2017

<http://www.cnnturk.com/video/dunya/meksikada-yagma-goruntuleri-kameralara-boyle-yansidi> 06.01.2017.

[http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/647885/Putin\\_den\\_Rus\\_Buyukelci\\_su\\_ikasti\\_sonrasi\\_ilk\\_aciklama.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/647885/Putin_den_Rus_Buyukelci_su_ikasti_sonrasi_ilk_aciklama.html) 05.07.2017.

<http://www.fvw.com/fvw-dossier-german-tour-operators-cautiously-optimistic-after-record-year/393/151332/11245> (12.06.2017).

<http://www.gazetevatan.com/trump-a-turizm-darbesi-1043871-dunya/06.07.2017>

<http://www.hurriyet.com.tr/avrupada-yanardag-kaosu-14438590>(08.02.2017)

<http://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/ankara-explosion-several-reportedly-injured-after-big-explosion-in-turkish-capital-a6928926.html>  
19.06.2017

<http://www.milliyet.com.tr/fransa-da-teror-saldirisi-en-az-dunya-2278155/>  
23.03.2017

[http://www.ntv.com.tr/dunya/brukselde-art-arda-3-patlama-34-olu,ov0bn\\_57OkSIJHIU-yx0yA05.07.2017](http://www.ntv.com.tr/dunya/brukselde-art-arda-3-patlama-34-olu,ov0bn_57OkSIJHIU-yx0yA05.07.2017).

<http://www.turizmaktuel.com/haber/iste-turizmdeki-krizin-ekonomiye-etkileri>  
(2016-12-27 14:13:07)

<http://www.turizmgazetesi.com/news.aspx?id=76332> 03.07.2017

[http://www.tursab.org.tr/tr/tursabdan-haberler/baskandan/tursab-iata-toplantisinde-alinan-kararlar\\_15846.html](http://www.tursab.org.tr/tr/tursabdan-haberler/baskandan/tursab-iata-toplantisinde-alinan-kararlar_15846.html) (24 Şubat 2017).

[https://tr.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eiddetli\\_akut\\_solunum\\_yolu\\_sendromu](https://tr.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eiddetli_akut_solunum_yolu_sendromu)  
12.02.2017

<https://www.dunya.com/sectorler/turizm/turizmde-islamofobiye-karsi-ortak-hareket-cagrisi-haberi-294834> 03.07.2017.

<https://www.ozdogrular.com/content/view/21419/176/28.03.2017>.

IMF (2017) Turkey's Economy Hit By Declining Tourism, <http://www.imf.org/en/news/articles/2017/02/21/na230217turkeys-economy-hit-by-declining-tourism>.(12.06.2017).

- Isaac, K.R. (2010) Alternative Tourism: New Forms Of Tourism İn Bethlehem For The Palestinian Tourism İndustry. Current Issues in Tourism Vol. 13, No. 1, January , 21–36.
- İnan, M. (2015) Kriz Yönetimi: Pocket Mentor, Harvard Business School Press, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Jason B. Moats Thomas J. Chermack Larry M. Dooley Using Scenarios to Develop Crisis Managers: Applications of Scenario Planning and Scenario-Based Training Advances in Developing Human Resources Vol. 10, No. 3 June 2008 397-424.
- Justin Carissimo, Matt Payton <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/turkey-ataturk-airport-attack-explosions-gunfire-latest-a7108241.htm>
- Kalpakhloğlu, Ü.N. (2010) Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı:44, Sayfa:139-155.
- Kaya, S. (2009) Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998) İşletme Yöneticiliği, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koren, M. (2016) Turkey's New Prime Minister, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2016/05/turkey-prime-minister/483842/20.06.2017>.
- Kotil, E., Konur, F. ve Özgür, H. (2007) Körfez Depreminin Ekonomik Etkileri, International Earthquake Symposium, Kocaeli, 737-745.
- Köroğlu, A. (2004) Turizmde kriz yönetimi (Otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama). Yayınlanmış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Kuo, H.I., Chang, L.I., Huang, B.W., Chen, C.C., McAleer, M. (2009) Estimating the Impact of Avian Flu on International Tourism Demand Using Panel Data, Tourism Economics, March 2009 DOI:10.2139/ssrn.1365228.

- Küçük, F. ve Bayuk N. (2007) Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı, *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808.
- Küçükaltan, D., Tükel Türk, Ş. ve Çiftçi, G. (2015) Otel işletmelerinde Kriz yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Langill, M. (2015) Impacts On Thailand's Tourism Industry After The 2004 Indian Ocean Tsunami, <https://asialasalle2015.wordpress.com/2015/09/17/impacts-on-thailands-tourism-industry-after-2004-indian-ocean-tsunami/07.02.2016>.
- Lester, D.N., Parnell, J.A., Carraher, S. (2003) Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale, *International Journal of Organizational Analysis*; 2003; 11, 4; ABI/INFORM Global pg. 339-354.
- Luecke, R. (2015). Kriz Yönetimi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları IV. Basım, Çeviren: Önder Sarıkaya, İstanbul.
- Lumkin, G.T., Dess, G. (2001) Linking Two Dimension Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing*, 16, P:429-451.
- Mellio, W. (2003) "Crisis Management", *Adweek*, New York, Vol.44, Issue 40, Oct 13 – P:26-32.
- Milan, F. (2016) Turkey: What Hides Behind a Failed Coup Attempt, *Rusi Journal August/September Vol:161 No:4 Pp.28–32*.
- Mitroff, I. I., & Alpasian, M. C. (2003). Coping with a crisis century. *USA Today Magazine*, 131(2694), p. 18.
- Mitroff, I.I., Pauchant, T., Finney, M., Pearson, C. (1989) Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations, *Industrial Crisis Quarterly* (3) 269-283.
- Mondon, A., Winter, A. (2016) Islamophobia(s) In the Aftermath of the Nice Attack, <http://www.e-ir.info/2016/07/28/islamophobias-in-the-aftermath-of-the-nice-attack/05.07.2017>.

- Murat, G., Mısırlı, K. (2005) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, S:1-19.
- Nakip, M., Varinli, İ., Gülmez, M. (2012) Güncel Pazarlama Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Okumuş, F., Altınay, M., Araslı, H. (2005) The Impact Of Turkey's Economic Crisis Of February 2001 On The Tourism Industry In Northern Cyprus, Tourism Management 26 (2005) 95–104.
- Ömürbek, V., Altay, S.Ö. (2011) Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.1 s.379-402.
- Övet, T. (2016) Terörizm, İslamofobi Ve Nefret Suçu İlişkisi, Güvenlik Bilimleri Dergisi, Mayıs 2016, 5(1), 109-140 .
- Paşaoğlu, D. (2013) Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Eskişehir.
- Peattie, K. ve Peattie S. (1996). Promotional Competitions: a Winning Tool for Tourism Marketing, Tourism Management, 17 (6): 433-442.
- Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage Through People. California Management Review winter 1994:9-28.
- Pforr, C. (2006) Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism, Curtin University of Technology School of Management Working Paper Series, 2006-1, 1-11.
- Pheng, L.S., Ho, D.K.H., Ann, S.Y. (1999), "Crisis Management: A Survey Of Property Development Firms", Property Management, Vol. 17 Iss 3 pp. 231- 251.
- Prideaux, B. (2000). The Role of the Transport System in Destination Development, Tourism Management, 21 (1): 53-63.



- Resmi Gazete, 29374 nolu “Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Karar”, Karar No: 2015/8, Tarih: 26/05/2015.
- Resmî Gazete 29566 nolu “Kredi Garanti Kurumlarına Sağlanacak Hazine Desteğine İlişkin Usul ve Esaslar”, Karar No: 2015/8310, Tarih:18.12.2015.
- Resmi Gazete 29980 nolu “Ülkemize Turist Getiren (A) Grubu Seyahat Acentalarına Destek Sağlanması Hakkında Kararın Uygulama Usul ve Esaslarına Dair Tebliğ”, Tebliğ No:2017/2 , Tarih: 15.02. 2017.
- Rızaoğlu, B. (2004) Turizm Pazarlaması (4. Baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Riege, A.M., Perry,C. (2000) National Marketing Strategies in International Travel And Tourism, European Journal of Marketing 34,11/12,pp. 1290-1304.
- Ritchie, B.W. (2004) Chaos, Crisis, And Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry, Tourism Management 25, 669-683.
- Rittichainuwat , B.N. VE Chakraborty, G. (2008) Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand, Tourism Management (2008), doi:10.1016/j.tourman.2008.08.001.
- Robert R. Ulmer and Timothy L. Sellnow. (2002), “Crisis Management and the Discourse of Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis”, Public Relations Review. Vol.28. s.362.
- Sabriel, C. (2003) Effective Crisis Management: Tools And Best Practice For The New Millennium, Henry Stewart Publications 1-8 (2003) Vol. 7, Journal of Communication Management.
- Saengratwatchara, P.& Subsupanwong, T. (2012) Antecedents Of Organizational Downsizing In Thailand’s Tourism And Hospitality Industry: The Role Of Business Ideology, Global Conference On Business And Finance Proceedings, Volume 7, Number 1, pp:574-576.

- Serin, M. (2008) Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Açısından Terrörizm Turizme Etkisinin Analizi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Dış İlişkiler ve Ab Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Sharpley, R. (2002) The Challenges Of Economic Diversifications Through Tourism: The Case Of Abu Dhabi, International Journal Of Tourism Research, (4) p:221-225.
- Signh, J.V. (1986) Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making, The Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 3 (Sep., 1986), pp. 562-585.
- Soysal, A., Karasoy, H.A., ve Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 21. ss. 431-446.
- Sönmez, M. (2016) Will Turkey's economic crisis doom presidential system?, <http://www.al-monitor.com/pulse/originals/2016/12/turkey-presidential-system-fans-economic-crisis.html> 21.06.2017.
- Şahin, S. (2005) Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tağraf, H., Arslan, N.T. (2003) Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003.
- Taşkıran, N. (2003) İşletme Stratejileri Ve Politikaları, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, Dokuz Eylül Yayın Birimi, İzmir.
- Tayşir, A., E. (2010) Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öneri.C.9.S.34. Temmuz 2010.163-172.
- Tdk (2016) <http://tdk.gov.tr/index>. (12.11.2016).

- Thompson, A.A., Strickland, A.J., and Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy: Text*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Titiz, İ. (2003) *Kriz Dönemi Yönetmel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF., C:8, S:2, 111-123.
- Topaloğlu, M., Tunç, A. (1997) *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi*, *Anatolia Turizm Dergisi*, Sayı:1-2, s:88-94.
- Topuz, Ç. (2009) *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 3-133.
- Turizm Aktüel Dergisi* (2016) *Antalya Sees Record Lows In Russian Tourists With 81 Pct Decrease*, Year: 16 - Number: 2016 /3 - March / 2016 Yıl: 16- Sayı 2016/3 - Mart/2016 ISSN: 1301 – 4587.
- Turizm Gazetesi* (2012) <http://turizm gazetes i .com/news.aspx?id=66109> (20.06.2017)
- Tushman, M. L., W. H. Newman, and E. Romenalli (1986) “Convergence and upheaval: Managing the steady pace of organizational evolution.” *California Management Review*, 29(1): 29-44.
- Tüfekçi, N.D. (2010) *Türkiye’de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı “Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı 2023”, 26450 Nolu Resmî Gazete, Karar No: 2007/4 Tarih 02.03.2007.
- Ural, D.N. (2007) *The Disaster Management Perspective of the November 20, 2003 Events in İstanbul. Understanding And Responding to Terrorism*, Edt. Hüseyin Durmaz, Ios Press.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013) *İşletmelerde Strateji Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Varcoe, B.J. (1993), ``Not us surely? Disasterrecoveryplanningforpremiere'', Property Management, Vol. 11 No. 1, pp. 11-16.
- Wang, J. (2007) Organizational Learning andCrisis Management <https://pdfs.semanticscholar.org/>
- Waryjas, A.M. (1999) EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT: Grace Under Pressure, [http://www.kattenlaw.com/files/19748\\_effective%20crisis.pdf](http://www.kattenlaw.com/files/19748_effective%20crisis.pdf) (27.02.2017).
- Way, L.C.S., Akan, A. (2017) Coverage of bombings for political advantage: Turkish on-line news reporting of the 2016 Ankara attacks.SOCIAL SEMIOTICS, Taylor & Francis Group, UK Limited
- Weitzel, W., Jonsson, E. (1989) Decline in Organizations: A Literature Integration andExtension,91/AdministrativeScienceQuarterly, 34 (1989): 91-109.
- Worldbank (2016) The Economic Effects Of War And Peace, Mena Quarterly Economic Brief, Issue 6 January 2016.
- Worldbank (2016) Turkey Regular Economic Note, February 2017 (<https://www.worldbank.org/en/country/turkey/publication/turkey-econ-note> (25.03.2017)).
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2014) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Ö. D. (2004) Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yükselen, C. (2007) Pazarlama İlkeler- Yönetim Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zavras, D., Tsiantou, V., Pavi, E., Mylona, K. ve Kyriopoulos, J. (2012) Impact of economic crisis and other demographic and socio-economic factors on self-rated health in Greece. EuropeanJournal of Public Health, 1-5.

## EKLER

### Ek 1. Görüşme Formu



### 2016-17 ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

#### YÜKSEK LİSANS TEZİ GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışma Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde Yüksek Lisans tezi olarak yürütülmektedir. Çalışmada, seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 yılının değerlendirmesini ele alınmaktadır. Amaç, seyahat acentalarının kriz yönetiminden faydalanıp faydalanmadıklarının ortaya konması ve bunun yanı sıra kullandıkları yöntem ve stratejilerin ortaya konulmasıdır.

Çalışma sonuçları gizli tutulacaktır ve bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araş. Gör. Sibel KILIÇDERE

Mail: sibel.kilicdere@adu.edu.tr

1. Kendinizi tanıtırınız. (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, iş yerindeki pozisyonunuz, mesleki tecrübeniz)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. 2016 yılında yaşanan olayları dikkate aldığımızda işletmeniz açısından ne gibi krizlerle karşı karşıya kaldınız? (ekonomik, politik, siyasi, doğal felaket...vs.)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. Yaşadığınız krizleri önem sırasına göre ilk üç olarak nasıl sıralarsınız.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. Bu krizlere nasıl önlemler aldınız? Yöntem ve stratejileriniz nelerdir?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

5. Yaşanan bu krizlerin işletmenize ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçları olmuştur?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6. Kriz yönetim ile ilgili herhangi bir çalışma yapıyor musunuz? Bu çalışmalardan ne şekilde yararlanıyorsunuz?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

7. Kriz yönetimi ile alakalı herhangi bir konuda hazırlanmış kriz senaryosuna sahip misiniz?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

8. Kriz yönetim ekibiniz kimlerden oluşuyor? Kimler nasıl görev alıyorlar?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Teşekkürler...





## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sibel KILIÇDERE  
Doğum Yeri ve Tarihi : İzmir / 28.09.1987

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : EGE Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik  
Yüksek Okulu  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl: Lady Travel (2008-2010)  
Profesyonel Turist Rehberliği (2011-2015)

### İLETİŞİM

E-posta Adresi : sibel.kilicdere@adu.edu.tr  
Telefon : 05545214534  
Tarih :