

## Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği

**Abdullah TANRISEVDİ - Murat HANÇER**

Annan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### ÖZ

Krizler günümüzde bireylerin, işletme yönetimlerinin, hükümetlerin etkilerine sık sık maruz kaldıkları ve pek çok kesimi etki altına alan önemli unsurlar olmuşlardır. Krizler, işletme yönetimlerini de her yönden bir kısıkaç içerisine almıştır. Uzantıları turizm endüstrisine de yansıyan güvenlik, ekonomik, politik ve teknolojik kaynaklı pek çok krizden seyahat acenteleri de, doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenir hale gelmişlerdir. Bu çalışmada, 1990-2001 yılları arasında Dünyada ve Türkiye’de meydana gelen, etkileri ve kapsamları bakımından önemli krizler olarak algılanan on farklı kriz karşısında, seyahat acentesi yöneticilerinin ne tür bir yaklaşım içerisinde olduklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma için gereken veriler birincil ve ikincil kaynaklardan sağlanmıştır. Birincil veriler için seyahat acenteleri üzerinde bir anket çalışması yürütölmüş ve bu çalışmaya TÜRSAB Genel Merkezi destek vermiştir. Basit olasılıklı örnekleme tekniği kullanılarak Marmara, Ege, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren 193 adet A ve A Geçici grubu seyahat acentesi araştırmanın örneklemini oluşturmuş ve 161 seyahat acentesinden geri dönüş sağlanmıştır. İkincil veriler için ise, kriz yönetimi ve işletme stratejileri konularında yapılan çalışmalara başvurulmuştur. Araştıma sonucunda, seyahat acentesi yöneticilerinin kriz yönetiminin temel ilkelerine yeterince uymayan bir yaklaşımla krizleri yönetmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Krizlere yönelik en çok uygulanan üç stratejinin sırasıyla; genel giderleri kısma, ürün geliştirme ve krizlerin geçmesini bekleme stratejileri olduğu belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Kriz yönetimi, kriz stratejileri, seyahat acenteleri, proaktif ve reaktif yaklaşım

### GİRİŐ

Krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlılığı olan turizm endüstrisi, çeşitli şekillerde ortaya çıkan krizlerin etkilerini farklı biçimlerde hissetmektedir (Richter 1983; Santana 1997; Lepetic ve Dimanche 1997; Yarcan 1998; Klaric 1999; Sönmez ve Diğerleri 1999; Çiçek ve Kılıç 2001; Faulkner ve Vikolov 2001). Olağan koşulları tehdit eden, ziyaretçilerin olumsuz yönde algılamalarına yol açan, çekicilik, konfor ve güvenlik konularında çekim yeri imajına zarar veren, yerel ekonomileri güç durumda bırakan, turizm faaliyetlerinin sürekliliğini sekteye uğratan, turist sayısı ve turizm gelirlerinde azalmalara neden olan her tür durum şeklinde açıklanan krizler (Sönmez 1998), seyahat acentelerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkilerin en aza indirilmesi büyük ölçüde seyahat acentesi yönetimlerinin kriz stratejileri geliştirerek bunları doğru zamanda uygula-

maya dönüştörmelerine bağlıdır. Bu kapsamda, çalışma ile, 1990-2001 yılları arasında Dünyada ve Türkiye’de meydana gelen on farklı kriz (Tablo 1) karşısında seyahat acentesi yönetimlerinin ne tür bir yaklaşım sergilediklerine açıklık getirmek amaçlanmıştır. Böylece, seyahat acentesi yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki mevcut bakış açıları daha belirgin hale geleceği için, karar vericilerin yeniden değerlendirme yapmaları da kolaylaşacaktır.

Diğer yandan, literatürde, kriz kavramı ve kriz yönetiminin temel ilkeleri konusunda kuramsal açıklama ve geliştirmelerin kapsamlı şekilde yapıldığı, ancak seyahat acentesi yönetimlerinin krizler karşısındaki konumlarını ele alan spesifik yaklaşım ve önerilerin yeterince bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile literatürde henüz ele alınmayan bu konu hakkında araştırmacılara küçük de olsa bir ışık tutmak mümkün olabilecektir.

Tablo 1. 1990-2001 yılları arasında ortaya çıkan önemli krizler

Yıllar	Kriz
1990-1991	Körfez savaşı
1990-1998	Balkan savaşı
1993-1999	Türkiye'deki terör olayları
5 Nisan 1994	Ekonomik kriz
1997-1998	Asya/ Rusya ekonomik krizi
Şubat 1999	Terör başının yakalanması: kriz
17 Ağustos - 12 Kasım 1999	Depremler
Kasım 2000	Ekonomik kriz
Aralık 2000	Fransa ile yaşanan politik kriz
Şubat 2001	Ekonomik kriz

## LİTERATÜR

### Kriz Yönetimi ve Turizm Endüstrisi

Kriz yönetimi, krizlerin yol açabileceği zararları en az düzeye indirmek amacıyla oluşturulan planı, olası kriz durumuna yönelik kriz sinyallerinin önceden değerlendirilmesini ve krizin en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasını kapsayan çabaların bütünüdür (Can 1997). Kriz yönetiminin temel amacı krizleri tamamen engellemek değil, kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçları azaltmak (Fink 1986; Şahbaz ve Tuna 1998), örgütün krize vereceği cevabın hızını ve kalitesini artırmak ve mümkün olduğunca farklı türlerdeki krizlere karşı hazırlıklar yapmaktır (Mitroff ve McWhinney 1992). Dolayısıyla kriz yönetimi temelde bir hazırlık yapma faaliyetidir. Bu faaliyetler bir plan çerçevesinde yürütülür. Burada gözetilen amaç, kontrol edilebilen riskleri dikkate alarak bu risklerin krizlere dönüşmesine engel olmaya çalışmaktır. Kontrol edilemeyen risklere karşı ise olabildiğince önlem almak gerekmektedir. Bu bakımdan kriz planı, kriz yönetiminin en önemli parçasını oluşturmaktadır (Coombs 2001). Diğer yandan hiçbir örgütün krizlere karşı tam korumalı olduğundan söz etmek de mümkün değildir. Ancak, krizlerle karşı karşıya kalmadan önce bir plan dahilinde hazırlıklı olan örgütler, krizleri daha kolay aşabilmektedirler (Albrecht 1996).

Regester (1989), Barton (1994), Heath (1998), Henderson (1999), Siomkoş (2000), Motschall ve Najor (2001), Tavmergen ve Özden (2001), Çiçek ve Kılıç (2001) ve Faulkner ve Vikolov (2001) işletme, sektör ya da ülke düzeyinde kriz planlarının hazırlanması gerektiğine işaret etmişler ve bu planların esnek hale getirilerek değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesinin önemini vurgulamışlardır.

Öte yandan, turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetiminin turizm

endüstrisi genelinde kapsamlı olarak ele alınmadığı anlaşılmaktadır (Santana 1997; Faulkner ve Vikolov 2001). Çünkü literatürde, spesifik olarak turizm endüstrisini kapsayan bir kriz planına ulaşmanın güç olduğu görülmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar, turizm dışındaki disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarını, makro boyutta çekim yerleri üzerine uyarlamaktan ibaret olmuştur.

Turizm endüstrisi çerçevesinde incelenen kriz yönetimi çalışmalarından bazıları; Murphy ve Bayley (1989), Mansfeld (1999), Sönmez ve Diğerleri (1999), Santana (1999), Faulkner ve Vikolov (2001) tarafından yapılmıştır.

Murphy ve Bayley (1989), çekim yerleri açısından kriz yönetimini dört aşamada ele almışlardır (Young 1996). Bu aşamalar; risklerin tespit edildiği ve değerlendirildiği *tanımlama* aşaması, risklere karşı alınan *önlemler ve uyarılar* aşaması, önceden belirlenmiş olan stratejilerin uygulandığı *kriz dönemi* aşaması ve nihayet *iyileştirme* aşamasıdır. Faulkner ve Vikolov (2001), kriz yönetimini altı aşamada incelemişlerdir. Bunlar; *olay öncesi* aşama, *prodromal* aşama (felaketin yakın bir zamanda geleceğinin bildirildiği aşama), *acil durum* aşaması, *orta dönem* aşaması, *uzun dönem* aşaması ve *çözümleme* aşamasıdır. Mansfeld (1999), çekim yerlerinin güvenlik konusunda karşılaştıkları riskleri dikkate alarak bazı öneriler geliştirmiştir. Sönmez ve Diğerleri (1999) ise krizlere makro boyutta çekim yeri penceresinden bakmışlar ve ele aldıkları kriz yönetimi çalışmalarında, kriz yönetiminin karar vericiler tarafından sürekli şekilde gündemde tutulmasının ve krizlere hazırlıklar yapılmasının önemini vurgulamışlardır. Santana (1999) da, Mitroff ve Pearson (1993) tarafından açıklanan kriz yönetimi aşamalarından (*kriz sinyallerini alma, hazırlık yapma, korunma, krizi denetim altına alma, normal duruma geçiş ve öğrenmel ders alma*) yola çıkarak, bunları turizm endüstrisi açısından yorumlamış ve etkili bir kriz yönetiminin krizlere önceden hazırlıklı olmakla başarılabilirliğini ifade etmiştir.

### Seyahat Acenteleri için Kriz Stratejileri

Türkiye'de ve Türkiye dışında oluşan dışsal etkenlerden kaynaklanan krizler, turizm endüstrisini dolaysız, seyahat acentelerini dolaylı yönden etkileme potansiyeli taşımaktadır. Dışsal etkenlerin yanı sıra farklı türlerde ortaya çıkan içsel etkenler de, seyahat acentelerinin krizlerle yüz yüze gelmelerine yol açabilmektedir. Bu tür krizlerin seyahat acenteleri açısından etkileri dolaysız etkiler olmaktadır.

Seyahat acentelerinin krizlerle karşı karşıya kalmalarına yol açan dışsal etkenlerin başlıcaları; gü-

venlik, ekonomik, politik, çevresel ve teknolojik etkenler ile turizm endüstrisinin kendi yapısında oluşan değişimlerdir. Dışsal etkenler, seyahat acenteleri tarafından kontrol altında tutulamaz ya da oluşumlarından önce müdahale edilemez özellikte olan etkenlerdir. Dışsal etkenlerin aksine, seyahat acentelerinde krizlere yol açan içsel etkenler ise, risklerin daha kolay kontrol edilebildiği unsurları açıklamaktadır. Bu tür etkenler teknolojik, yönetsel, operasyonel, finansal ya da ürün ile ilgili olabilmektedir.

Kriz yönetimi, öz itibarıyla krizlerin oluşmasına engel olmayı amaçlayan bir yaklaşımı içermemektedir. Çünkü; birey, işletme, sektör ya da ülke yönetimlerinin inisiyatifleri dışında gelişen pek çok etkeni kontrol altında tutma olanağı çoğu kez mümkün değildir. Dolayısıyla engel olmak yerine, krizlerin neden olduğu etkileri azaltma yönünde çaba sarf etmek, hatta olası ise kriz esnasında ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmaya çalışmak daha rasyonel bir yaklaşım olmaktadır. Ayrıca, krizlerin içsel ya da dışsal etkenlerden kaynaklanması etki düzeyinin değişmesine neden olsa bile, işletme ölçeği açısından ortaya çıkan asıl gerçek, karşı karşıya kalınan krizlerden bir şekilde etkilenildiğidir.

Örgütler, kriz yönetimine bir maliyet olarak değil, kendilerine rekabet avantajı sağlayan stratejik bir gereklilik olarak bakmalıdır (Mitroff ve Pearson 1993: 115). Seyahat acenteleri açısından krizlere yönelik stratejiler düşünüldüğünde ise, öncelikle her işletmenin yapısal farklılıklarının bulunduğunu dikkate almak gerekmektedir. Bu farklılık, uygulanacak stratejilerin de farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, yönetim, işletme yapısına en uygun stratejileri belirlemeden önce, durum analizi yaparak stratejilerine yön tayin etmelidir. Değişik araştırmacılar, stratejilerin belirlenmesi sürecinde, stratejik planlamanın en önemli özelliğinin durum analizi olduğunu vurgulamışlardır (Wehrich 1990; Stahl ve Grigsby 1992; Wright ve Diğerleri 1998; Dinçer 1998). Kriz yönetimi konusunda yapılan bilimsel çalışmalarda (Fink 1986; Mitroff ve Pearson 1993), krizlerin teşhis edilmesinin önemine işaret edilmiş ve uygulanması planlanan stratejilerin bu teşhisler doğrultusunda kararlaştırılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Öte yandan, krizlere yönelik uygulanabilecek sihirli formüllerin var olduğundan söz etmek pek mümkün değildir. Mitroff ve McWhinney (1992) ve Okumuş (2001), krizleri yönetebilmek ve olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılacak bir formül ya da çözüm önerisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Literatürde de bu görüşün aksini savunan bir yaklaşıma rastlanmamıştır. Kaldı

ki, seyahat acenteleri açısından bu tür bir açıklığı görmek daha da zordur. Çünkü doğrudan bu konuyu ele alan araştırmalar yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla, krizleri yönetmeye yönelik sihirli formüller aramak yerine, hem kriz yönetimi ilkelerini göz önünde bulundurarak işletme yapılarına en uygun stratejileri uygulama becerisini göstermek hem de uygulanan bu stratejileri sürekli şekilde gözden geçirerek iç/ dış çevrede oluşan değişimler ile işletme kaynakları arasındaki uyumu sağlamak gerekmektedir.

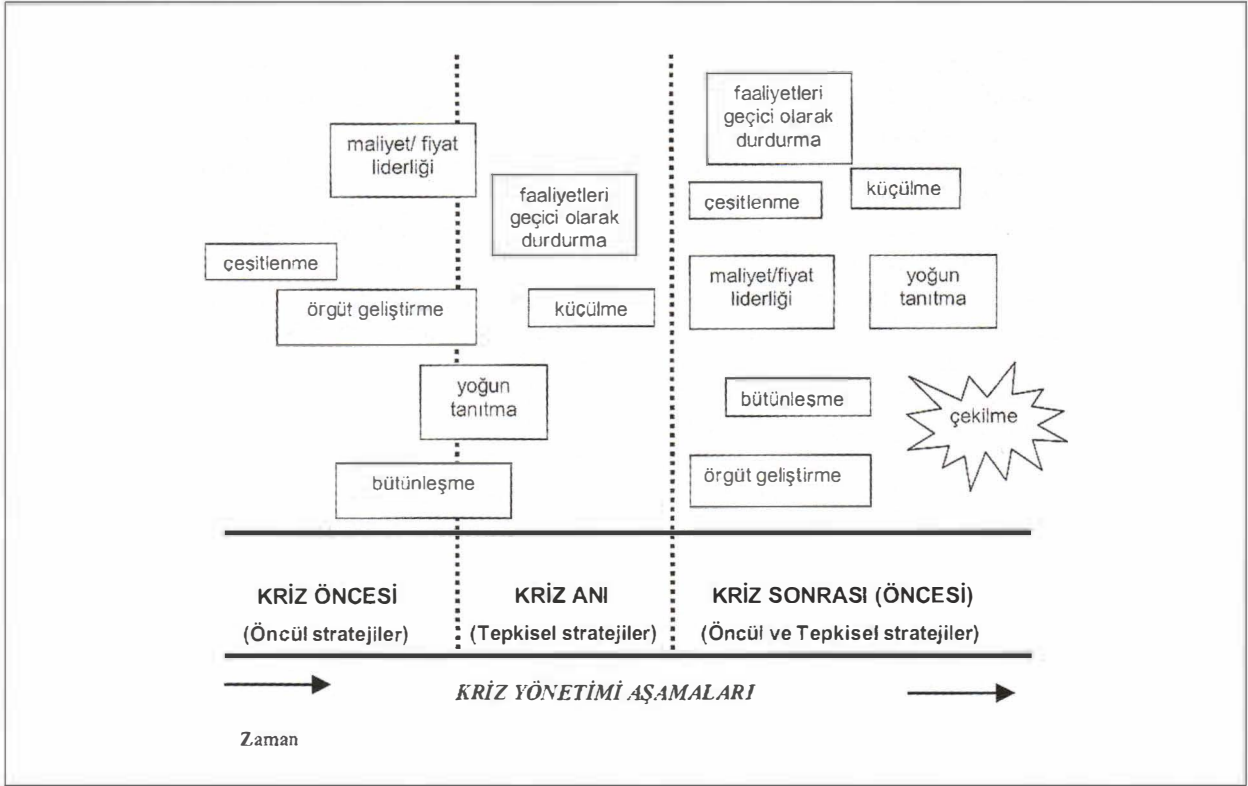
Seyahat acentelerinde krizlere yönelik uygulanacak stratejiler, literatürde pek çok araştırmacının (Hayes 1985; Martino 1985; Fink 1986; Mitroff ve Pearson 1993; Albrecht 1996; Augustine 2000; Penrose 2000; Siomkos 2000; <http://www.crisiscorp.com> 2001 ve Coombs 2001) ortak payda olarak kabul ettiği *kriz öncesi*, *kriz anı* ve *kriz sonrası* aşamaları çerçevesinde ele alınabilir. Buna göre, seyahat acentesi yöneticilerinin kriz yönetimi aşamalarına göre uygulayabilecekleri stratejilerin genel görüntüsü Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1'de yer alan stratejilere, nitelikleri itibarıyla, öncül (proaktif) ve tepkisel (reaktif) stratejiler olarak bakılabilir. Öncül stratejiler, kriz öncesi aşamasında başvurulması uygun olan stratejilerdir. Bu tür stratejiler temelde riskleri yaymak, işletme yapılarını güçlendirerek krizlere karşı direnç artırmak ve olası ise, kriz sürecinde doğabilecek finansal güç ve rekabet avantajı kazanmak gibi fırsatlara hazır olabilmek amaçlarıyla uygulanırlar. Buna göre Şekil 1 üzerinde yer alan stratejiler arasında; bütünleşme, çeşitlenme, maliyet/ fiyat liderliği ve örgüt geliştirme stratejileri, öncül stratejiler arasında sayılabilir. Tepkisel stratejiler ise, ancak krizler ortaya çıktıktan sonra başvurulacak stratejilerdir. Bu stratejiler küçülme, faaliyetleri geçici olarak durdurma, yoğun tanıtma ve çekilme gibi çoğunlukla kriz etkilerini azaltma amacıyla uygulanırlar.

Kesin bir ayırım yapmak güç olmakla birlikte, dikey kesikli çizgilerin üzerine isabet eden stratejilerin, hem krizler öncesinde hem de kriz anlarında uygulanabileceğinden söz etmek mümkündür. Örneğin yoğun tanıtma stratejisi (tutundurma çabalarını yoğunlaştırma), daha geniş pazarlara ulaşma ve mesajları yoğun olarak tüketicilere aktarma amaçları gözetilerek her iki aşamada da uygulanabilir bir özellik taşımaktadır. Benzer durum, örgüt geliştirme ve maliyet/ fiyat liderliği stratejileri açısından da söz konusudur. Öte yandan, çeşitlenme ve bütünleşme stratejilerini sağlıklı bir şekilde kriz anlarında uygulamak mümkün olmayabilir. Örneğin, çeşitlenme stratejisini uygulayabilmek için işletme kaynaklarının ve za-



Şekil 1. Kriz yönetimi aşamaları çerçevesinde seyahat acentelerinde uygulanabilecek stratejilerin genel görüntüsü



Kaynak: Hayes (1985); Martino (1985); Fink (1986); Wehrich (1990); Stahl ve Grigsby (1992); Mitroff ve Pearson (1993); Albrecht (1996); Wright vd. (1998); Augustine (2000); Penrose (2000); Siomkos (2000); [http:// www.crisiscorp.com](http://www.crisiscorp.com) (2001) ve Coombs (2001)'dan esinlenerek oluşturulmuştur.

manın yeterli olması gerekir. Titiz ve kapsamlı hazırlıklar gerektiren bütünleşme stratejisi de, çeşitlenme stratejisinde olduğu gibi uzun bir zaman sürecini gerektirebilir.

Bütünleşme stratejisinin biçimlerinden olan işbirliği ve stratejik ittifak gibi durumlarda, taraflar hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını koruyabildikleri için, bu stratejilere hem kriz öncesi dönemlerde hem de kriz dönemlerinde başvurmak mümkündür. Kaldı ki, Şubat 2001 ekonomik krizi gibi bazı kriz dönemleri, özellikle kriz nedeniyle zor durumda kalan işletmeleri ele geçirmek ya da bünyesine katmak isteyen firmalar için fırsatlarda yaratabilmektedir. Örneğin Şubat 2001 ekonomik krizi esnasında İstanbul merkezli bir seyahat acentesi olan ETS, Didim Seyahat Acentesini bünyesine alarak iç pazardaki talep daralmasının beraberinde getirdiği olumsuzlukları azaltmaya çalışmıştır. Yine aynı kriz sürecinde, 1999 yılında yaşadığı finansal krizden dolayı pazardan çekilme kararı almış olan İrem Tur Seyahat Acentesi, borçlarına karşılık olarak Yaprak Holding'in bünyesinde yer alan Flamingo Otel Grubu tarafından satın alınmıştır.

Kriz sonrası aşaması ise, kriz öncesi aşamasının özelliğini taşıyan farklı bir kritik dönemdir. Çünkü krizler peşpeşe ortaya çıkabilmektedir. Hatta her krizin bitimi yeni bir krizin başlangıcı olabilmektedir. Kaldı ki bir kriz sürerken aynı anda bir başka krizle baş etmek zorunda da kalınabilmektedir. Dolayısıyla bu aşamada uygulanacak stratejiler kriz öncesi aşamasında uygulanacak stratejilerden oluşmaktadır. Ancak bu stratejiler kriz anlarında ortaya çıkan sorunların analiz edilmesinden hareket edilerek yeniden değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Çünkü kriz sonrası aşaması, özellik itibarıyla yaşanan krizden derslerin çıkarıldığı ve krizin yarattığı etkinin boyutuna göre yeni bir bakış açısıyla hareket edildiği bir süreci kapsamaktadır. Bu bakımdan seyahat acentesi yönetimleri, krizin sona ermesinden sonraki bu süreçte, kriz öncesi aşamasında yer alan stratejilerden birisine/ birden fazlasına ya da daha farklı stratejilere başvurarak, yeni krizlere karşı daha hazırlıklı bir yapıya kavuşmayı sağlamalıdır.

Kriz sonrası aşamasında yer alan stratejilerden birisi olan çekilme stratejisi ise, seyahat acentesi yönetiminin başvuracağı bir başka stratejik kararı açıkla-

maktadır. Çünkü, yaşanan kriz sonrasında yapılan durum analizi sonuçlarına göre, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinin anlamlı olmadığı tespit edilirse, çekilme stratejisine başvurarak işletmenin kriz etkilerini daha fazla yaşamasının önüne geçilebilir.

Farklı türlerdeki krizlere karşı farklı stratejilerin geliştirilmesi de mümkündür (Martinelli ve Briggs 1998; Coombs 2001). Bu farklılık, bir küme içerisinde benzer etkilere yol açan kriz türlerini değil, farklı etkilere neden olan krizleri ifade eder. Çünkü, krizlerin neden olduğu etkilerin türü dikkate alınmaksızın uygulanacak bir strateji, işletme kaynaklarının atıl hale gelmesine yol açabilir. Örneğin, sunulan hizmetlerden kaynaklanan bir krizle karşı karşıya kalan bir seyahat acentesi yönetimi (içsel kaynaklı bir kriz), bu krizin etkisini imaj bozulması şeklinde yaşayabilir. İşletmenin rakipleri ise bu krizi lehlerinde kullanmak isteyebilirler. Böyle bir durumda yönetim, "rakiplerden önce davranarak kamuoyunu yansız bir şekilde bilgilendirmek ve hizmet sunumundan madur olan konuklara ücretsiz ek hizmetler vermek" şeklinde bir stratejiyi uygulamaya geçirebilir. Dolayısıyla yöneticilerin deneyimlerinden, gözlemlerinden ve araştırmalardan yola çıkarak kriz etkilerinin türünü, düzeyini ve şiddetini değerlendirmeleri gerekir. Böylelikle, ortaya çıkardığı etkiler açısından türdeş olmayan krizlere karşı farklı stratejilerin uygulanması ve bunların başarıya ulaştırılması mümkün kılınabilir.

## YÖNTEM

### Veri Toplama

Çalışma, araştırma modeli bakımından tanımlayıcı araştırma özelliğindedir. Tanımlayıcı araştırmalarda problem ile ilgili tekil ya da ilişkisel değişkenler kullanılarak mevcut durumu ayrıntılı şekilde ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Karasar 2000). Bu çalışmada ele alınan değişkenler ise, tekil değişkenlerdir ve tanımlamalar bu değişkenler üzerinden yapılmıştır. Tekil değişkenler, yöneticilerin krizlere karşı uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerin kriz yönetimi aşamaları üzerinde uygulanma zamanlarıdır.

Araştırmada birincil verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme ve anket yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler seyahat acentesi yöneticileri ile ön uygulama esnasında yürütülmüştür. Bu yöntem, kriz yönetimi konusunun ana hatları belirlenmiş olmasına rağmen önceden hazırlanan soruların kesin bir ayırım ve sıralamasının yapılamamasından dolayı tercih edilmiştir. Anket yöntemi ise, Türkiye'nin farklı coğrafyalarında faaliyet

gösteren seyahat acentelerinden daha düşük bir maliyetle ve daha çok soruya yanıt almayı olanaklı kılması nedeniyle seçilmiştir. Ayrıca araştırma modeli "tanımlamak" üzerine kurgulandığı için, anket yöntemi bu modelin yapısına uygun bir veri toplama aracı olarak da kabul edilmektedir (Baş 2001).

### Soru Cetvelinin Geliştirilmesi

Soru cetvelinin geliştirilmesi ön uygulama yolu ile yapılmıştır. Ön uygulama için taslak halde bir soru cetveli hazırlanmıştır. Taslak formun oluşturulmasında Fink (1986), Wehrich (1990), Stahl ve Grigsby (1992), Mitroff ve Pearson (1993), Wright ve Diğerleri (1998) ve Haşit (2000)'in çalışmalarından yararlanılmıştır. Ayrıca, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EB-SO)'nın krizler konusunda yapmış oldukları araştırmalar da, taslağın oluşturulmasına katkı sağlamıştır.

Soru cetvelinde yer alan soruların kolayca anlaşılabilir ve yanıtlanan sorulardan oluşmasını sağlamak ve soru sayısı/ türünde değişiklikler yaparak anket formuna son şeklini vermek üzere, 2001 yılı Şubat ayı içerisinde Kuşadası ve İstanbul'da faaliyet gösteren otuz yedi seyahat acentesi yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin bir kısmı, aynı tarihlerde İstanbul'da yapılan Uluslararası Seyahat ve Turizm Fuarı'nda bu fuara katılan yöneticiler ile, bir kısmı da randevu alınarak doğrudan bu acentelerin merkez ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, taslak formda yer alan sorular tartışılmıştır. Her görüşme ortalama yirmi dakika sürmüştür.

Ön uygulamanın sürdürülmesi esnasında, Türkiye'de Şubat 2001 ekonomik krizi ortaya çıkmıştır. Bu kriz, taslak formun geliştirilmesi açısından faydalı olmuştur. Çünkü yöneticiler ile görüşmeler yapılırken, Şubat 2001 ekonomik krizinden dolayı seyahat acentelerine rezervasyon iptallerinin geldiği, bu iptallerden dolayı yöneticilerin morallerinin bozulduğu ve çalışanların endişe içinde oldukları gözlemlenmiştir. Bu olumsuz atmosfer, yeni soru türlerinin tasarlanarak bunların soru cetveline alınmasını olanaklı kılmıştır. Ön uygulama Mart ayı içerisinde tamamlanmıştır. Ön uygulama sonuçları dikkate alınarak taslak halde hazırlanan soru cetvelinde küçük değişiklikler yapılmıştır. Sorular bu değişikliklere göre yeniden yapılandırılarak soru cetveline son şekli verilmiştir.

Oluşturulan soru cetveli ile yöneticiler tarafından krizlere karşı uygulanan stratejiler ve bu stratejilerin kriz aşamaları üzerindeki konumlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bunun için öncül ve tepkisel stratejiler kapsamında yirmi bir strateji hazırlanmıştır.

Bu stratejiler Şekil 1'de açıklanan kriz yönetimi aşamaları çerçevesinde uygulanabilecek niteliklere göre ifade edilmiştir. Stratejilerin oluşturulmasında Wehrich (1990), Stahl ve Grigsby (1992) ve Wright ve Diğerleri (1998) tarafından açıklanan firma ölçeği stratejilerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, ön uygulama esnasında İstanbul ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren seyahat acentesi yöneticileri ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler de bu kapsam içerisinde değerlendirilmiştir. Bu görüşmeler esnasında dile getirilen aynı niteliğe sahip, ancak başka şekillerde ifade edilen çözüm yolları birleştirilmiş ve aynı strateji kapsamına alınmış; tamamen farklı nitelikte olanlar ise sade ve anlaşılır ifade biçimlerine sokularak diğer stratejilere eklenmişlerdir.

Soru cetvelinde yöneticilerden, bu stratejilerden hangilerine normal koşullarda (kriz öncesi), hangilerine kriz anlarında ve hangilerine krizler sonrasında (öncesi) başvurduklarını işaretlemeleri istenmiştir. Bu konuda yöneltilen kriz aşamaları Hayes (1985), Martino (1985), Fink (1986), Mitroff ve Pearson (1993), Albrecht (1996), Augustine (2000), Penrose (2000), Siomkos (2000), <http://www.crisiscorp.com> (2001) ve Coombs (2001)'un açıkladığı kriz yönetimi çerçevesinde oluşturulmuştur. Ayrıca bu soruda 'diğer' hanesi de açılarak başvuru farklı türdeki stratejilerin belirtilmesine olanak sağlanmıştır.

## Örneklem

Anakütle çerçevesini belirlemek üzere, TÜRSAB tarafından hazırlanan 2000 yılına ait "Travel Agencies in Turkey" katalogu ve TÜRSAB'ın internet sitesinde yer alan verilere başvurulmuştur (<http://www.tursab.org.tr/istatistikler>). Bu veriler, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm seyahat acentelerinin bölgeleri, grupları ve merkez/ şube acente oluşları dikkate alınarak yeniden derlenmiştir. Elde edilen yeni dağılım üzerinde kota örnekleme yapılmıştır. Kotalar konurken Marmara, Ege, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren (Sayı: 4.165, % 95,1), A ve A Geçici grubuna mensup (Sayı: 3.682, % 84,1) ve merkez konumdaki (Sayı: 3.585, % 81,9) acentelerin

sayısal çoğunlukları dikkate alınmıştır. Ortaya çıkan ana kütle dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

Merkez konumdaki acentelerin anakütle seçilmesinin nedeni, stratejik kararların alınmasında şubelerin değil, merkezlerin yetkili olmasıdır. A ve A Geçici grubu seyahat acentelerinin seçilmesinin nedeni ise, bu gruptaki acentelerin 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Yasası'na göre tüm seyahat hizmetlerini sunmada yetkili olmaları, yoğun bir şekilde yerli/ yabancı konuklara hizmet vermeleri ve daha fazla sayıda müşteri kitlesine hitap edebilmeleridir. Oysa B ve C grubundaki acenteler, yalnızca kendilerine yetki tanınan sınırlı seyahat hizmetlerini verebilmektedirler.

Anakütle çerçevesinin belirlenmesinden sonra, üzerinde anket çalışması yürütülecek anakütle dağılımına uygun bir örneklem hazırlanmıştır. Bunun için 2000 yılına ait TÜRSAB katalogunda yer alan listelerden yararlanılmıştır. Örneklem, basit olasılıklı örneklem tekniği kullanılarak bu katalog içerisinde Marmara, Ege, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinde bulunan illeri gösteren listeler üzerinde onbeşer atlanarak oluşturulmuştur (2.900/15=193). Böylece her birimin örnekleme dahil olma şansı eşit tutulmuştur. Örnek büyüklüğünün hesaplanmasında,  $n = (Z \cdot ss / e)^2$  formülü kullanılmıştır (Yükselen 2000 atf Luck ve Rubin 1987). Formüldeki güvenlik düzeyine ilişkin standart değer (Z); 1,96 (% 95) ve sapma değeri (e); anakütle oluşturulan 2.900 seyahat acentesi üzerinde dört coğrafi bölgeye göre 50 birim (işletme sayısı) olarak kabul edilmiştir (ss=292,71). Hesaplama sonucunda ise örnek büyüklüğü 131 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım düzeyini artırmak amacıyla, TÜRSAB Genel Merkezi'ne bir yazı ile başvurularak destek istenmiştir. TÜRSAB; anket formlarını çoğaltma, bunları seyahat acentelerine postalama, yanıtlanarak Genel Merkeze iletilenleri tasnif etme ve çözümlenmesi için ulaştırma işlerini üstlenmiştir. Ayrıca araştırma TÜRSAB aracılığı ile yürütüldüğü için formda yer alan hitap kısmı TÜRSAB Genel Merkezi'ne atfen yazılmıştır. Bu aşamada formlar TÜRSAB Ar-Ge birimi tarafından çoğaltılarak her ay periyodik olarak yayımlanan TÜRSAB Dergisi'nin Nisan sayısı arasına konulmuş ve bunlar, daha önce basit olasılıklı örneklem tekniği kullanılarak oluşturulan 193 seyahat acentesine posta yoluyla ulaştırılmıştır. TÜRSAB Genel Merkezi tarafından anket formunun dağıtım işi 1 Nisan 2001 tarihinde başlatılmış ve 6 Haziran 2001 tarihinde sona erdirilmiştir. TÜRSAB tarafından dağıtılan formlardan 165 adetine yanıt alınmış, bunlardan dördü eksik bilgiler yer aldığı için değerlendirme dışında tutulmuştur. Böy-

Tablo 2. Anakütle dağılımı (A / A Geçici grubunda ve merkez konumunda olan seyahat acenteleri)

Bölgeler	N	%
Marmara	1,107	38,17
Ege	761	26,24
Akdeniz	622	21,44
İç Anadolu	410	14,13
Toplam	2,900	100,0



Tablo 3. Geri dönüşü sağlanan anket formlarının bölgelere göre dağılımı

Bölgeler	Geri dönüşü sağlanan anket formları	
	n	%
Marmara	63	39,13
Ege	43	26,70
Akdeniz	35	21,73
İç Anadolu	20	12,42
Toplam	161	100,00

lece hesaplanan örnek büyüklüğünden daha fazla sayıda anket formu analiz edilmiştir (Tablo 3).

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Seyahat acentesi yöneticilerinin krizlere yönelik uyguladıkları stratejilerin analizi iki açıdan yapılmıştır. İlk olarak, stratejilerin kriz aşamaları üzerindeki konumları ve uygulanma zamanlarındaki tutarlılıkları ortaya çıkarılmış, daha sonra yöneticilerin krizlere kar-

şı en çok hangi stratejilere başvurdukları ve bu stratejilerin öncül ve tepkisel stratejiler açısından hangi niteliğe daha yakın oldukları belirlenmiştir.

Yöneticilerin krizlere yönelik uyguladıkları stratejilerin kriz aşamaları üzerindeki konumları; "kriz öncesi", "kriz anı" ve "kriz öncesi-kriz anı" aşamaları üzerinden değerlendirilmiştir. Yöneticilerin krizlere yönelik uyguladıkları stratejilerin kriz aşamalarına göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4'te, yöneticiler tarafından krizlere yönelik başvuru stratejilerin, çoğunlukla "kriz anı" aşamasında yoğunlaştığı görülmektedir (% 47,79). "Kriz öncesi" aşamasında uygulanan stratejilerin oranı % 28,26 iken, "kriz öncesi-kriz anı" aşamasında uygulanan stratejilerin oranı % 23,93'dür. Bu dağılımdan hareket edildiğinde, yöneticilerin krizlere karşı daha çok reaktif bir yaklaşım sergilediğinden söz etmek mümkündür. Başka bir deyişle, yöneticiler, kriz stratejilerine, genellikle krizlerle karşılaştıkları zaman başvurmaktadırlar. Oysa temelde proaktif bir özelli-

Tablo 4. Krizlere yönelik uygulanan stratejilerin kriz aşamalarına göre dağılımı

Stratejiler	Aşamalar						Satır Toplamı	
	Kriz Öncesi		Kriz Anı		Kriz Öncesi ve Kriz Anı		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Genel giderleri kısma	19	13,76	95	68,84	24	17,39	138	100,00
Ürün çeşitlendirme/ ürün geliştirme	55	56,70	8	8,24	34	35,05	97	100,00
Krizin geçmesini bekleme	4	4,44	81	90,00	5	5,55	90	100,00
Müşterilere ödeme seçenekleri sunma	24	27,27	14	15,90	50	56,81	88	100,00
Ücretsiz/ indirimli/ ek ürün, hizmet sunma	18	23,68	26	34,21	32	42,10	76	100,00
Tanıtma bütçesini kısma	15	20,54	47	64,38	11	15,06	73	100,00
Fiyat düşürme	8	11,11	59	81,94	5	6,94	72	100,00
Yoğun tanıtma	32	47,76	13	19,40	22	32,83	67	100,00
Personel çıkarma/ ücretsiz izin verme	12	20,00	43	71,66	5	8,33	60	100,00
Alacaklılarla anlaşarak ödemeleri geciktirme	9	17,64	34	66,66	8	15,68	51	100,00
Kısa vadeli borçtan kaçınma	12	24,00	26	52,00	12	24,00	50	100,00
Uzun vadeli borçtan kaçınma	21	46,66	10	22,22	14	31,11	45	100,00
Eğitim faaliyetlerine ağırlık verme	19	47,50	7	17,50	14	35,00	40	100,00
Yerli acente/ otel/ havayolu ile bütünleşme	14	45,16	7	22,58	10	32,25	31	100,00
Faaliyetleri geçici olarak durdurma	5	16,66	25	83,33	-	-	30	100,00
Borçları TL'ye çevirme	8	26,66	19	63,33	3	10,00	30	100,00
Turizm dışındaki alanlara yönelme	15	57,69	5	19,23	6	23,07	26	100,00
Yabancı acente/ otel/ havayolu ile bütünleşme	14	66,66	2	9,52	5	23,80	21	100,00
Takas yapma	5	29,41	6	35,29	6	35,29	17	100,00
Alacakları (tahsilatları) dövize çevirme	5	33,33	7	46,66	3	20,00	15	100,00
Bazı birimleri elden çıkarma/ satma	6	40,00	7	46,66	2	13,33	15	100,00
<b>Sütun toplamı</b>	<b>320</b>	<b>28,26</b>	<b>541</b>	<b>47,79</b>	<b>271</b>	<b>23,93</b>	<b>1132</b>	<b>100,00</b>

ğe sahip kriz yönetiminde, krizlere yönelik başvuru- lan stratejilerin uygulanma zamanları, krizler oluşma- dan önce gerçekleştirilir. Bu sayede yöneticiler işlet- melerinin risklerini yayarak krizlerden en az şekilde etkilenmeyi sağlayabilirler. Ayrıca işletmeye daha dirençli bir yapı kazandırarak olası fırsatlardan yararlanmak da mümkün olabilir. Bu açıdan bir değer- lendirme yapıldığında, seyahat acentesi yöneticileri- nin krizlere karşı yeterli duyarlılığı göstermedikleri anlaşılmaktadır.

Stratejilerin kriz aşamalarındaki uygulanma za- manlarındaki tutarlılıklarının incelenmesi, yönetici- lerin krizlere yönelik yaklaşımlarını anlamayı daha açık hale getirmesi bakımından önemlidir.

Tablo 4'teki dağılıma bakıldığında; "genel gider- leri kısma", "ürün çeşitlendirme/ürün geliştirme", "kri- zin geçmesini bekleme", "tanıtma bütçesini kısma" ve "fiyat düşürme" stratejilerinin kriz yönetimi çer- çevesinde uygulanma zamanlarının tutarlı olduğun- dan söz edilebilir. Zira bu stratejiler, en uygun za- manda uygulanmaları halinde başarılı sonuçlar vere- bilirler. Örneğin, tanıtma bütçesini kısma stratejisi (% 64,38), kriz dönemlerinde uygulanabilir bir strate- ji özelliği taşımaktadır. Kaldı ki, bu stratejiyi, kriz durumu yok iken uygulamak işletmeye bir avantaj kazandıramaz. Ayrıca, kriz durumu ortaya çıkmamış iken "krizin geçmesini bekleme" stratejisini uygula- mak da (% 90) anlamsızdır. Diğer yandan, "müşteri- lere ödeme seçenekleri sunma", "ücretsiz/indirim- li/ek ürün, hizmet sunma", "yoğun tanıtma", "uzun va- deli borçtan kaçınma", "eğitim faaliyetlerine ağırlık verme", "yerli acente/otel/havayolları ile bütünleş- me", "takas yapma", "alacakları (tahsilatları) dövize çevirme" ve "bazı birimleri elden çıkarma/satma" stratejilerinin ise, hem kriz öncesi hem de kriz anı aşama- larında uygulandıkları görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin bu stratejilere her dönem başvurdukları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin krizlere karşı daha dirençli olmalarını kolaylaştıran (Wall 1996; Dev ve Diğerleri 1996; Otte ve Gülenler 1999) ve risklerin yayılması (Aydın 1990; Yaşa 2000) açısından da önemli bir özellik taşıyan "bütünleşme" stratejisinin uygulanma zamanı- na bakıldığında, yabancı kuruluşlar ile olan bütün- leşmelerin daha çok olağan dönemlerde (kriz önce- si) gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımın kendi içerisinde tutarlı olduğundan söz etmek müm- kündür. Yerli kuruluşlar ile olan bütünleşmelere bakıldığında, bu stratejinin her iki aşamada da uygu- landığı anlaşılmaktadır. Yönetimlerin kriz anlarında da bu stratejiye yönelmelerinin nedenini, krizlerin etkilerini, kriz anlarında bu kuruluşlarla birlikte azalt- mayı düşüncelerine dayandırmak mümkündür. Kriz-

lere yönelik bir başka önemli strateji özelliğindeki "yo- ğun tanıtma" stratejisine özellikle kriz anlarında baş- vurulması beklenirken, yöneticilerin bu stratejiyi kriz dönemlerinde daha az uyguladıkları, ancak her iki aşaa- mada da değerlendirdikleri görülmektedir. Seyahat acentelerinin yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gös- teriyor olmalarından dolayı, yöneticilerin bu strateji- ye her zaman başvurmak zorunda kaldıklarından söz etmek mümkündür. "Takas" stratejisinin de benzer bir özellik taşıdığı anlaşılmaktadır.

Diğer stratejiler değerlendirildiğinde; "personel çı- karma/ücretsiz izin verme", "alacaklılarla anlaşarak ödemeleri geciktirme", "kısa vadeli borçtan kaçın- ma", "faaliyetleri geçici olarak durdurma" ve "borçları TL'ye çevirme" stratejilerinin çoğunlukla kriz anla- rında uygulandığı, "turizm dışındaki alanlara yönel- me" stratejisine ise kriz öncesi aşamasında başvuru- duğu görülmektedir. Sonuç olarak, kriz yönetimi çer- çevesinden bakıldığında, başvuru- lan stratejilerin uy- gulanma zamanlarının genel olarak tutarlı olduğun- dan söz edilebilir.

Tablo 5'te ise, yöneticiler tarafından krizlere karşı en çok başvuru- lan stratejinin "genel giderleri kısma" stratejisi olduğu görülmektedir (% 12,19). Yapılan

Tablo 5. Krizlere karşı başvuru- lan stratejilerin dağılımı

Stratejiler	n *	%
Genel giderleri kısma	138	12.19
Ürün çeşitlendirme/ ürün geliştirme	97	8.56
Krizin geçmesini bekleme	90	7.95
Müşterilere ödeme seçenekleri sunma	88	7.77
Ücretsiz/ indirimli/ ek ürün, hizmet sunma	76	6.71
Tanıtma bütçesini kısma	73	6,44
Fiyat düşürme	72	6,36
Yoğun tanıtma	67	5,91
Personel çıkarma/ ücretsiz izin verme	60	5,30
Alacaklılarla anlaşarak ödemeleri geciktirme	51	4,50
Kısa vadeli borçtan kaçınma	50	4,41
Uzun vadeli borçtan kaçınma	45	3,97
Eğitim faaliyetlerine ağırlık verme (örgüt geliştirme)	40	3,53
Yerli acente/ otel/ havayolu ile bütünleşme	31	2,73
Faaliyetleri geçici olarak durdurma	30	2,65
Borçları TL'ye çevirme	30	2,65
Turizm dışındaki alanlara yönelme	26	2,29
Yabancı acente/ otel/ havayolu ile bütünleşme	21	1,85
Takas yapma	17	1,50
Alacakları (tahsilatları) dövize çevirme	15	1,32
Bazı birimleri elden çıkarma/ satma	15	1,32
Toplam	1132	100,00

\* Yöneticilerin krizlere karşı başvurdukları stratejiler birle- nen fazla olabilir- diği için frekansların toplamı örneklem sayısına eşit değildir



bir araştırmada da benzer bir bulguya ulaşılmıştır (Yıldırım 2001).

Küçük oransal farklılıklarla, bu stratejiyi; "ürün çeşitlendirme/ürün geliştirme" (% 8,56), "krizin geçmesini bekleme" (% 7,95), "müşterilere ödeme seçenekleri sunma" (% 7,77), "ücretsiz/indirimli/ek ürün, hizmet sunma" (% 6,71), "tanıtma bütçesini kısma" (% 6,44) ve "fiyat düşürme" (% 6,36) stratejileri izlemektedir. Ne var ki Tablo 4'te görülen dağılımdan yola çıkarak, yöneticilerin krizlere karşı uyguladıkları stratejileri, krizlere yönelik yaklaşımları açısından değerlendirmek güç olmaktadır. Dolayısıyla bu stratejileri bir başka açıdan ele almak gerekmektedir. Uygulanan stratejilerin öncül ve tepkisel stratejiler şeklinde niteliklerinin değerlendirilmesi halinde, krizlere yönelik bakış açılarını daha iyi anlamak kolaylaşabilir.

Krizlere karşı en çok başvurulan stratejiler arasında yer alan; "genel giderleri kısma" (% 12,19), "tanıtma bütçesini kısma" (% 6,44) ve "fiyat düşürme" (% 6,36) stratejilerinin daha çok tepkisel strateji özelliğinde oldukları söylenebilir. Çünkü bu stratejiler krizlerden fırsat çıkarma, işletme direncini artırma ya da riskleri yayma amaçları gözetilerek uygulanmamaktadır. Yöneticilerin bu tür stratejilere başvurularının iki temel amacı vardır: Bunlardan birincisi, karşı karşıya kaldıkları krizlerin etkilerini mümkün olduğunca en az düzeyde hissetmek üzere işletmeyi küçültmek, böylece finansal açıdan kriz etkilerine daha az maruz kalmayı sağlamaktır. İkincisi ise kriz dönemlerinde daralmış olan talebi fiyatları düşürerek işletme lehine çevirmeye çalışmak ve bu yolla işletmenin krizden etkilenmiş olan nakit akışlarını kriz anlarında sağlıklı hale getirmektir. Yöneticilerin, bilhassa genel giderleri ve tanıtma bütçelerini küçültme kararlarını bu amaç doğrultusunda ele aldıklarından söz edilebilir. Ayrıca, söz konusu stratejilerin dışsal etkenlerin ortaya çıkarmış olduğu "talep daralması", "maliyet artışı" ve "rezervasyon iptali" gibi parasal içerikli kriz etkileri gözetilerek uygulandığı da söylenebilir.

Krizlere karşı en çok başvurulan stratejiler arasında yer alan; "ürün çeşitlendirme/ürün geliştirme" (% 8,56), "müşterilere ödeme seçenekleri sunma" (% 7,77) ve "ücretsiz/indirimli/ek ürün, hizmet sunma" (% 6,71) stratejilerinin ise, kısmen öncül strateji özelliğinde olduklarından söz etmek mümkündür. Çünkü bu stratejiler, daha çok risklerin yayılmasını amaçlayan proaktif bir yaklaşımdan hareket edilerek uygulanırlar. Ne var ki bu stratejiler, krizlere karşı işletme direncini artıran bir özellik taşımamaktadır. Bu nedenle belirtilen bu stratejiler öncül stratejiler açı-

sından değerlendirilirken "kısmen" nitelemesini kullanmak gerekmiştir.

Yöneticilerin bu kapsamdaki stratejilere başvurma kararı alırlarken, riskleri yaymayı amaçladıkları düşünülmektedir. Çünkü çeşitlenme stratejisi, öncül stratejiler kapsamında yer alan ve risklerin yayılmasını gözetilen bir stratejidir (Wright ve Diğerleri 1998). Ayrıca yöneticiler, bu strateji ile birlikte "müşterilere ödeme seçenekleri sunma" ve "ücretsiz/indirimli/ek ürün, hizmet sunma" gibi daha geniş kesimlere ulaşmanın amaçlandığı satış geliştirme çabalarında da bulunarak riskleri yaymaya çalışmışlardır. Öte yandan, risklerin yayılması açısından önemli bir strateji özelliğinde olan çeşitlenme stratejisi, yöneticiler tarafından tek yönlü olarak uygulanmıştır. Çünkü ilgisiz alanda yapılan çeşitlenmelerin çok düşük bir oranda kaldığı görülmektedir (% 2,29). "Krizin geçmesini bekleme" stratejisi ise, ne "faaliyetleri geçici olarak durdurma" ne de "çekilme" stratejisi özelliği taşımaktadır. Ancak bu stratejiyi reaktif özellik taşıyan stratejiler çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Bu stratejiye çok sayıda yöneticinin başvurduğu da anlaşılmaktadır (% 7,95). Bu stratejik kararın alınmasını gerektiren nedeni ise, krizler karşısında kalınan çaresizliğe ve krizlere hazırlıksız bir şekilde yakalanılmasına dayanıklı olmak mümkündür.

Krizlere yönelik uygulanan stratejiler öncül ve tepkisel stratejiler açısından bir bütün olarak değerlendirildiğinde şu saptamayı yapmak mümkündür: Yöneticiler, öncül stratejilerin temel amaçlarından birisi olan riskleri yaymaya yönelik stratejilere daha fazla eğilmekte, ancak krizlere karşı işletme direncini artıran stratejilere yeterince başvurmamaktadırlar. Örneğin bütünleşme stratejisi yöneticiler tarafından az uygulanan bir stratejidir. Oysa, yöneticilerin özellikle Avrupa'da 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlayan bütünleşme oluşumlarına paralel bir yaklaşımla hareket etmeleri beklenir. Öncül stratejilerden birisi olan ve krizlere karşı önemli bir strateji özelliği taşıyan örgüt geliştirme stratejisinin de, yöneticiler tarafından yeterince dikkate alınmadığı görülmüştür. Halbuki çalışanlarını sürekli olarak bilgilendiren, senaryolar üzerinde eğitim yapan ve bir takım gücü ile hareket eden işletmelerde, yaratıcılık ön plana çıkarılabilmekte ve kararların hızlı bir şekilde alınması kolaylaşabilmektedir (Brymer 1991; Dinçer 1998). Elde edilen bu bulgu, yöneticilerin krizlere yönelik yaklaşımlarındaki kuşaklarımızı desteklemektedir. Yöneticilerin seyahat işletmeciliği sektöründe "maliyet/ fiyat lideri" olma stratejisi açısından ne tür kararlar aldıkları ise, açık olarak anlaşılmamaktadır. Ancak bu kapsama en yakın özellikteki stratejinin "fiyat düşürme" olduğu söylenebilir.

Fiyat düşürme stratejisi ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında; seyahat acenteleri, yurtdışında faaliyet gösteren turizm işletmelerinin fiyat indirimlerini, sundukları hizmetlerin maliyetlerine yansıtılabilmektedirler. Örneğin Vasco seyahat acentesi yöneticisi, 1999 yılında meydana gelen terör başının yakalanması krizi sürecinde, yurtdışındaki konaklama işletmelerinin fiyatlarını düşürmek zorunda kaldığını belirterek bu indirimleri, kendi fiyatlarına da yansıtıklarını ifade etmiştir. Diğer yandan, yöneticilerin fiyat düşürme stratejini, maliyet/fiyat liderliği stratejisinin temel amaçlarına göre uygulamadıkları ortaya çıkmaktadır. Çünkü pazarda maliyet/ fiyat liderliği yapabilmek için yalnızca fiyatları aşağı çekmek yeterli değildir. Oysa bu stratejiyi uygulayarak başarı kazanabilmek için maliyetleri de düşürmek gerekir. Kaldı ki, maliyet avantajı kazanabilmek için önemli düzeyde satın alma gücü ve bunu destekleyen güçlü bir sermaye birikimi de oluşturulmalıdır (Stahl ve Grigsby 1992). Ayrıca fiyat düşürme stratejisi işletmeye geçici olarak bir rahatlık sağlasa bile, rakipler de kaybettikleri pazar paylarını yeniden kazanmak üzere bu stratejiye yine fiyat düşürme ile karşılık verirlerse, ortaya çıkacak sonuç, koşulları yeniden, ancak düşük bir fiyat düzeyinden kurmak zorunda kalmak olacaktır (Brandenburg ve Nalebuff 1999). Diğer yandan, yöneticilerin fiyata dayalı rekabetin yanısıra "müşterilere ödeme seçenekleri sunma" ve "ücretsiz/ indirimli/ek ürün, hizmet sunma" gibi stratejilere de yönelerek rekabet avantajı kazanmaya çalıştıkları da anlaşılmaktadır. Ancak bu stratejileri uygulayarak maliyet/fiyat liderliği yapma amacının ne düzeyde karşılandığını söylemek oldukça güçtür.

Tepkisel stratejiler açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, "küçülme", "yoğun tanıtma" ve "faaliyetleri geçici olarak durdurma" stratejilerine yeterince başvurulmadığı anlaşılmaktadır. Küçülme stratejisi açısından dikkati çeken en önemli bulgu, işten çıkarma ya da ücretsiz izin verme yöntemine çok az başvurulduğunun ortaya çıkmasıdır. Yıldırım (2001)'in araştırmasında da benzer bir bulguya ulaşılmıştır. Bu çalışmada Marmara depremi krizi esnasında seyahat acentesi yöneticilerinin çalışanlarını işten çıkarmak yerine, ücretsiz izin vermeye daha fazla yöneldikleri belirlenmiştir. Öte yandan, bu stratejiye çok fazla başvurulmamasının temel nedenini, seyahat acentelerinin az sayıda personel çalıştırmalarına dayandırmak mümkündür. Çünkü seyahat acenteleri, küçük ölçek kapsamındaki işletmelerdir (Hacıoğlu 2000). Örneğin, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) 1995 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, elli kişinin altında işgören çalıştıran A/ AG grubu seya-

hat acentelerinin toplam acenteler içindeki oranı % 63,82'dir. Bu oran; B grubu (% 83,31) ve C grubu (% 100) olan seyahat acentelerinde daha da artmaktadır (DİE Ulaştırma İşyerleri İstatistikleri, 1995). Dolayısıyla örgüt yapıları operasyonlar için elzem olacak sayıya göre ayarlanan ve stajyerlerden de yararlanılan seyahat acentelerinde, yöneticiler, kriz dönemlerinde küçülmek için personel çıkarma yolunu daha az tercih etmektedirler.

Kriz dönemlerinde uygulanma özelliği daha fazla olan ve krizlerden fırsat çıkarmak bakımından işletmelere katkı da sağlayan yoğun tanıtma stratejisine ise yeterince başvurulmadığı görülmektedir. "Maliyet/ fiyat liderliği" stratejisinde olduğu gibi "yoğun tanıtma" stratejisinin de başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, seyahat acentelerinin yeterli düzeyde finansal güce sahip olmaları gerekir. Bu açıdan yaklaşıldığında, yeterli finansal güce sahip olamayan ve medya kuruluşları ile bağlantılarını geliştiremeyen yöneticilerin, kriz dönemlerinde kısıtlı olan nakitlerini, işletme içerisinde tutma çabasına daha fazla yöneldiklerinden söz etmek mümkündür. Bir başka deyişle, kaynaklarına yeterince güvenemeyen yöneticiler, yoğun tanıtma stratejisini uygulamaktan çekinmişlerdir. Oysa yoğun tanıtma stratejisi, özellikle talep daralmalarının hissedildiği kriz dönemlerinde, kriz etkilerinin daha az yaşanmasını sağlayabilen bir stratejidir. Hatta, bu stratejiye başvurarak olumsuz durumu fırsata çevirmek dahi mümkündür. Çünkü kriz dönemlerinde pek çok firmanın müşterileriyle olan iletişimlerini kestikleri gözlenmektedir. Bu yüzden de tüketicilere gönderilen mesaj sayısı azalmaktadır. Dolayısıyla kriz dönemlerinde çok az firmanın mesajlarını yoğun bir şekilde hedef kitlelerine göndermesi, bir yandan bu mesajların hedef kitleler üzerindeki seçiciliğini artırmakta, bir yandan da sunulan ürün/ hizmetlere yönelik talep harekete geçirilerek piyasadaki fırsatları işletme lehine çevirmek mümkün olabilmektedir ("Krizde bile müşteri kazanmanın 5 püf noktası", Power Dergisi, Aralık 1998; Atasoy 2001a,b).

Yöneticilerin krizlere yönelik uyguladıkları ve anket formundaki bu soru için "diğer" hanesinde belirttikleri stratejilerden ilki ise; "tanıtma çabalarına rakiplerden önce başlamak" tır. Örneğin Asya seyahat acentesi, bayram tatillerinin hükümet kararı ile uzatılacağını öngörerek gazetelerde reklam vermeye rakiplerinden daha erken başlamıştır. Böylece Ramazan bayramı için otel rezervasyonlarının % 90'ına yakın bir oranını Ramazan ayı öncesinde gerçekleştirmiştir. İkinci strateji olarak "şubeleri kapatmak ve



bunları diğer seyahat acentelerine devretmek" stratejisi belirtilmiştir. Örneğin Duru seyahat acentesi, Kasım 2000 ekonomik krizi esnasında İzmir, Antalya ve Ankara'daki şubelerini diğer seyahat acentelerine devretme stratejisi uygulamıştır ("Duru Turizm, düze çıkma çabasında", Dünya Gazetesi, 3 Aralık 2000).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de faaliyet gösteren A ve A-G grubu seyahat acentesi yöneticilerinin krizlere karşı uyguladıkları stratejileri belirlemeyi ve krizlere yönelik ne tür bir tepki gösterdiklerini anlamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen temel sonuç, yöneticilerin krizlere karşı daha çok tepkisel bir yaklaşım sergiledikleridir. Bu yaklaşım, krizlere karşı yeterince hazırlı olmadıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Krizlerin etkilerini azaltmak amacıyla seyahat acentesi yöneticilerinin en fazla başvurdukları stratejinin ise, kriz dönemlerinde işletme genel giderlerini kıstak olduğu saptanmıştır.

Oysa turizm endüstrisi, gelişimi sürecinde çok farklı türlerde oluşmuş krizlerle karşı karşıya kalmıştır ve bu durum gelecekte de sürecektir. Dolayısıyla karar vericilerin, bugüne kadar ortaya çıkan krizlerden yeterince birikim sağlamaları, krizlerin ne kadar önemli bir olgu olduğunun farkına varmaları ve bunlardan dersler çıkarmaları beklenir. Diğer yandan, karar vericilerin turizm endüstrisi ile ilintili tüm krizleri tam ve kesin bir şekilde bilmeleri ve bunların sinyallerini almaları pek mümkün değildir. Çünkü o güne kadar hiç görülmeyen ya da sinyalleri alınmayan kimi krizlerin gelecekte ortaya çıkma olasılığı da bulunmaktadır. Ancak gelecekte, halen ortaya çıkmamış çok farklı krizlerle karşılaşma olasılığı da sürekli gündemde tutulmalıdır.

Kriz dönemlerini bir avantaj haline dönüştürebilmek için, işletme yönetimlerinin krizlerin fırsat yaratıcı özelliğinden hareket ederek karşılaşılan sorunları yeni bir başlangıç olarak değerlendirmeleri gerekir. Çünkü kriz dönemleri, işletmedeki zayıf noktaları açık bir şekilde ortaya çıkarmaya olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan krizler, işletmelerin yeniden yapılandırılması açısından bir fırsat olarak düşünülmelidir. İstihdam, teknoloji, organizasyon, rekabet gücü, örgüt kültürü gibi işletme politikaları gözden geçirilmeli ve yenilikçi, atılcı fikirlerin oluşturulmasına yönelik çabalarda bulunulmalıdır.

Çalışmanın sonuçları itibariyle düşünüldüğünde, seyahat acentesi yöneticileri için aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Seyahat acentesi yönetimleri krizlere bir plan dahilinde hazırlanmalı ve kriz planlarını durum analizi yoluyla oluşturmalarıdır. Kriz planlarını hazırlamadan önce, işletmelerinin içsel güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmalı, dış çevredeki tehdit ve fırsatları bu çerçevede değerlendirmelidirler. Bu çalışmalar, stratejik planlama ve kriz yönetiminin temel hareket noktalarıdır. Kriz planı hazırlarken de, durum analizinden yol çıkarak her riske yönelik alternatif çözüm yollarını bu planlar içerisinde önceden belirlemelidirler. Ayrıca işletmede bir veri tabanı oluşturmak da, krizlere karşı sağlıklı kararlar alınmasını kolaylaştırması bakımından önemlidir.
- Krizler, seyahat acentesi yöneticilerinin bağımsız hareket ederek çözebilecekleri basit olgular değildir. Bir seyahat acentesinin krizlerle tek başına başa çıkmaya çalışması çözümü zorlaştırmaktadır. Bunun yerine, krizlere karşı birbirleriyle ve diğer kuruluşlarla güçlü bağlantılar kurmaları, krizlerin çözülmesini daha kolay hale getirebilecektir. Seyahat acentesi yöneticileri krizleri aşma konusunda yabancı tur operatörlerinden destek sağlamayı da düşünebilirler. Bunu, dış kaynak temin etmenin zorlaştığı kriz dönemlerinde, tur operatörlerinin buldukları ülkelerdeki finans kuruluşlarından uygun koşullarda kaynak bulma açısından planlayabilirler. Seyahat acentesi yöneticileri dış talebin daralma etkisine karşı, yabancı tur operatörleri ile bütünleşerek risklerini de turizm endüstrisinin bu güçlü kuruluşları ile paylaşabilirler. Buna benzer bir uygulamayı Almanya'da faaliyet gösteren Türk orijinli Ten Tour tur operatörü yapmıştır. Ten Tour, Haziran 2000 tarihinde İngiltere, Fransa, Almanya, Belçika, İtalya ve İspanya'da sahibi olduğu seyahat acentelerini İngiltere'nin en büyük tur operatörlerinden birisi olan First Choice'e satmış ve bunun karşılığında First Choice'in otuz milyon dolarlık hissesini alarak kriz dönemlerinde dahi bu ülkelerden Türkiye'ye yönelik turist gelişlerini sağlamayı kolaylaştırmıştır.
- Kriz dönemleri itibariyle düşünüldüğünde, dışsal ve içsel etkenlerden kaynaklanan krizlerin etkilerini azaltmak ve ortaya çıkan olası fırsatlardan yararlanabilmek için, işletmelerde bir kriz fonunun krizler öncesinde oluşturulması büyük önem taşımaktadır.
- Yabancı ülkelerde son derece geniş bir yelpazede sunulan sigorta hizmetleri, seyahat acentelerinde risklerin yayılmasını sağlayabilmektedir. Ancak sigortalama konusu, ne yazık ki ülkemizde az gelişen ve çok ihmal edilen bir konudur. İşletmeleri-



miz de bu ihmalden geri kalmamaktadır. Oysa potansiyel her türlü riske karşı sigorta yapılması, krizlerin neden olduğu etkilerin daha az yaşanması açısından önemlidir.

- Krizlere karşı direnç göstermek; kriz etkilerini daha az yaşamak, riskleri yaymak ve olası fırsatlardan yararlanmak amaçları bakımından önemlidir. Krizlere karşı dirençleri zayıf olan işletmeler birleşme şeklindeki bağlantılara yönelerek krizlere karşı dirençlerini güçlendirebilirler. Seyahat acenteleri de daha çok küçük ölçekli ve zayıf yapıdaki işletmeler oldukları için, krizlere karşı yeterli direnç artırılabirler. Ancak birleşme stratejisini uygulayacak yöneticiler, birleşme sonrasındaki kültürel uyum için gerekli koşullara da hazırlık yapmalıdırlar. Ayrıca, Türkiye’de, Rekabet Kurulu’nun iznini almaksızın yapılan birleşme ve hisse devirleri yasal yönden cezalandırmayı gerektirdiğinden, seyahat acentesi yöneticileri birleşmelerin hukuki boyutunu da iyi planlamalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Augustine, N. R. (2000). Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. İçinde S. Atay (Çev.), *Kriz Yönetimi* (ss.11-39). Harvard Business Review Crisis Management, İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No: 328, Acar Matbaacılık.
- Albrecht, S. (1996). *Crisis Management for Corporate Self-Defense How to Protect Your Organization in a Crisis How to Stop a Crisis Before It Starts*. New York: Amacom-American Management Association.
- Aydın, N. (1990). *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: TOBB Yayınları, Yayın No: 150, Ar-Ge: 62.
- Atasoy, F. (2001a). Reklamını Durduran Pazar Payını Kaybeder. *Ekonomist Dergisi*, 11 (2002/11): 46-47.
- Atasoy, F. (2001b). Şimdi Reklam Yapan Firma Kazanır. *Dünya Gazetesi*, 15 Mart 2001.
- Barton, L. (1994). Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (2): 59-65.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1999). Stratejiyi Şekillendirmek İçin Oyun Teorisini Kullanın. İçinde *Belirsizliği Yönetmek*. MESS Yayınları, (Çev: G. BULUT), Yayın No: 310, BZD Yayıncılık.
- Brymer, R. A. (1991). Employee Empowerment: a Guest-Driven Leadership Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (May):58-68.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 4.Baskı.
- Coornbs, W. T. (2001). Teaching the Crisis Management/Communication Course. *Public Relations Review*, 27 (2001): 89-101.
- Çiçek, O. ve Kılıç, H. (2001). Konaklama Endüstrisinde Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları. İçinde *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, 6-7 Aralık 2001 (ss. 59-75). İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- DiE (1995). Ulaştırma İşyerleri İstatistikleri (1995). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Yayın No: 2180.
- Dev, C. S., Klein, S. ve R. A. Fisher, (1996). A Market- Based Approach for Partner Selection in Marketing Alliances. *Journal of Travel Research*, (Summer): 11-17.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. Yayın No: 659.
- Ege Bölgesi Sanayi ve Odası (1999). *Global Krizin Ege Bölgesi İmalat Sanayine Etkileri* (1999). İzmir: Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) Araştırma Serisi: 1999 / 7.
- Faulkner, B. ve Vikolov, S. (2001). Katherine. Washed Out One Day, Back On Track the Next: A Post-Mortem of a Tourism Disaster. *Tourism Management*, 22 (2001): 331-344.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: Amacom-American Management Association.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: V.Baskı, Vipaş A.Ş.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 616.
- Hayes, R. E. (1985). Corporate Crisis Management as Adaptive Control. İçinde S. J. Andriole (Editör), *Corporate Crisis Management* (s.277). New Jersey: Petrocelli Books.
- Heath, R. L. (1998). Working Under Pressure: Crisis Management, Pressure Groups and the Media. *Safety Science*, 30: 209-221.
- Henderson, J. C. (1999). Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore. *Journal of Travel Research*, 38 (2): 177-185.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Klaric, Z. (1999). Impact of Distance and Availability of Information on Travel to Conflict Regions-Example of Croatia. *Turizam*, 47 (1): 26-35.
- Lepetic, A. ve Dimanche, F. (1997). New Orleans Tourism and Crime: A Marketing Case Study. İçinde *War Terrorism Tourism Times of Crisis and Recovery*, International Conference Abstracts, 25-27 September 1997 (s. 70). Dubrovnik: The Institute for Tourism, Zagreb and The Faculty of Economics, University of Zagreb.
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38 (August): 30-36.
- Martinelli, A. K. ve Briggs, W. (1998). Integration Public Relations and Legal Responses During a Crisis: the Case of Odwalla, Inc.. *Public Relations Review*, 24 (4): 443-460.
- Martino, J. P. (1985). Anticipating Technological Surprise. İçinde S. J. Andriole (Editör), *Corporate Crisis Management* (ss.277). New Jersey: Petrocelli Books.
- Mitroff, I. ve Mc Whinney, W. (1992). Crisis Creation by Design. İçinde F. Massarik (Editör), *Advances in Organization Development. V.1*, New Jersey: Ablex Publishing Corp.
- Mitroff, I. ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management*. California: Jossey-Bass Inc.
- Motschall, M. ve Najor, M. A. (2001). Crisis Management. *Public Relations Review*, 27: 3-25.
- Okumuş, F. (2001). 2001 Yılı Başında Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkileri Yönelik Bir Araştırma. İçinde *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, 6-7 Aralık 2001, ss. 234-254. İzmir: Türkiye Turizmi Araştırma Enstitüsü.
- Otte, M. ve S. Gülenler, (1999). Kurumsal Kültürler Firma Evliliklerinin Mutluluğunda Büyük Rol Oynuyor. *Dünya Gazetesi*, 1 Mart 1999.
- Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26 (2): 155-171.

- Regester, M. (1989). Crisis Management How to Turn a Crisis Into an Opportunity, *Hutchinson Business*, Kent: 38-81.
- Richter L. K. (1983). Tourism Politics and Political Science a Case of Not so Benign Neglect, *Annals of Tourism Research*, 10: 313-335.
- Santana, G. (1997). Towards a Model for Crisis Management. İçinde *War Terrorism Tourism Times of Crisis and Recovery. International Conference Abstracts*, 25-27 September 1997 (ss. 25-26). Dubrovnik: The Institute for Tourism, Zagreb and The Faculty of Economics, University of Zagreb.
- Santana, G. (1999). Tourism: Toward a Model for Crisis Management, *Turizam*, 47 (1): 4-12.
- Şahbaz, R. P. ve Tuna, M. (1998). Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri. İçinde *21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 16 Nisan 1998 (ss.149-161). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu.
- Siomkos, G. J. (2000). Managing Airline Disasters: the Role of Consumer Safety Perceptions and Sence-Making, *Journal of Air Transport Management*, 6: 101-108.
- Sönmez, S. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability, *Annals of Tourism Research*, 25 (2): 416-456.
- Sönmez, S. Apostolopoulos, Y. ve Terlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism, *Journal of Travel Research*, 38 (August): 13-18.
- Stahl, M. J. ve Grigsby, D. W. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-Kent Publication Co..
- Tavmergen, İ. ve Özden, P. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. İçinde *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*. 6-7 Aralık 2001 (ss.47-74). İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- TÜRSAB (2000). Travel Agencies in Turkey (2000). İstanbul: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği.
- Wall, G. (1996). Integration of Integrated Resorts, *Annals of Tourism Research*, 23 (3): 713-716.
- Wehrich, H. (1990). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. İçinde R. G. Dyson (Editör), *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques* (ss.17-36). West Sussex: John Wiley & Sons.

- Wright, P. Kroll, M. J. ve Pamell, J. A. (1998). *Strategic Management Concepts and Case*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yarcan, Ş. (1998). *Turizm Endüstrisinin Yapısı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi. Yayın No: 550.
- Yaşa, F. (2000). Şirketler Nikah Kırıyor. *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, 23 Ocak 2000.
- Yıldırım, A. (2001). 17 Ağustos'ta Yaşanan Deprem Felaketi Sonrasında Oluşan Kriz Ortamında Seyahat Acentalarının Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Kocaeli Örneği. İçinde *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, 6-7 Aralık 2001 (ss.217-233). İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- Young, W. B. (1996). Crisis Management and its Impact on Destination Marketing. <http://www.lib.umi.com/dissertations/full-cit/20.06.2001>.
- Yükselen, C. (2000). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı.

#### Diğer Yayınlar

- Deprem ve Turizme Etkileri* (1999). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Raporu.
- Krizde Bile Müşteri Kazanmanın 5 Püf Noktası* (1998). *Power Der-gisi*, Aralık 1998.
- Duru Turizm, Düze Çıkma Çabasında (2000). *Dünya Gazetesi*, 3 Aralık 2000.
- [http://www.crisiscorp.com.\(2001\)](http://www.crisiscorp.com.(2001)).
- <http://www.tursab.org.tr.listatistikler/13.06.2001>.

Gönderilme tarihi : Nisan 2003

Birinci düzeltme : Ekim 2003

İkinci Düzeltme : Kasım 2003

Kabul : Kasım 2003

Yrd. Doç. Dr. Abdullah Tanrısevdi - Yrd. Doç. Dr. Murat Hañçer, Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Candan Tarhan Bulvarı, No: 6, Kuşadası, Aydın  
E-posta: atanrısevdi@adu.edu.tr  
E-posta: mhancer@adu.edu.tr