

## RUSYA- UKRAYNA SAVAŞININ TÜRKİYE'DEKİ TURİZM SEKTÖRÜNE ETKİLERİ: KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ AÇISINDAN ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ İNCELEMESİ

Mahmut Demirkıran<sup>1</sup>  
Mehmet Hekim<sup>2</sup>  
Nergiz Çetin Kılıç<sup>3</sup>  
Gül Eser<sup>4</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe yaratabileceği tehditleri incelemek ve Türkiye'nin bu konudaki kriz yönetimi stratejilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Rusya-Ukrayna savaşının turizme etkisi Türkiye'deki önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya ili üzerinden incelenmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle, Rusya ve Ukrayna'nın Antalya turizmindeki rolünü ortaya koymak amacıyla resmi istatistiklerden yararlanılmıştır. İkinci olarak, önemli turizm paydaşlarının savaşın turizme yansımaları konusundaki değerlendirmeleri incelenmiş, sonuçlar yorumlanmış ve raporlanmıştır. Araştırmanın bulguları, Rusya ve Ukrayna'nın Antalya turizminde kritik aktörler arasında olduklarını göstermektedir. Bulgular, savaşın ardından Rusya'dan ve Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısında düşüş olduğunu göstermektedir. Türkiye, bu süreçte proaktif bir strateji benimseyerek savaşın bir turizm krizine dönüşmemesi için önemli adımlar atmıştır. Proaktif stratejilerle Rusya ve Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısı azalsa bile Antalya'ya gelen toplam ziyaretçi sayısında artış sağlanmıştır. Araştırmanın Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye turizm sektöründeki etkilerini ve kriz yönetimi açısından benimsenen stratejileri tartışması bakımından kriz yönetimi ve turizm sektörüne ilişkin literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, kriz, kriz yönetimi, Rusya-Ukrayna savaşı, Türkiye, Antalya.

## THE EFFECTS OF THE RUSSIA AND UKRAINE WAR ON THE TOURISM SECTOR IN TURKEY: CASE OF ANTALYA IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES

### ABSTRACT

This study investigates the threats that the Russia-Ukraine war may create in the tourism sector in Turkey and identifies the steps Turkey took in terms of crisis management strategies. Accordingly, Antalya, one of the important touristic destinations in Turkey, is analyzed to address the effect of the war between Russia and Ukraine on tourism in Turkey. The document analysis method was used in the research. First, descriptive data were used to indicate the role of Russia and Ukraine in Antalya tourism. Second, the interpretation and comments of main tourism stakeholders' concerning the effect of the war between Russia and Ukraine on tourism were analyzed, interpreted, and reported. Research findings show that Russia and Ukraine are two critical actors for tourism in Antalya. However, the number of visitors from Russia and Ukraine decreased after the war. Therefore, Turkey adopted a proactive strategy and took important steps to prevent the war from becoming a tourism crisis. As a result of proactive strategies, although the number of visitors from Russia and Ukraine decreased, the total number of visitors to Antalya increased. It is expected that this research will contribute to the literature by revealing the effects of the Russia-Ukraine war on the tourism sector in Turkey and strategies adopted in terms of crisis management.

**Keywords:** Tourism, crisis, crisis management, Russia-Ukraine war, Turkey, Antalya.

### GİRİŞ

Salgınlar, savaşlar ve ekonomik krizler nedeniyle küresel olarak artan belirsizlik ve karmaşıklık ortamında örgütlerin krizleri önlemek için uygun önlemleri almaları ve hızlı hareket etmeleri daha önemli ve zor hale gelmiştir (Rao, 2021). Krizler kaçınılmazdır ve farklı dönemlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaları mümkündür, bu nedenle krizden kaçınmaktan ziyade kriz yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Dolayısıyla olası krizlerin önceden hesaplanarak gerekli önleyici tedbirlerin alınması, önlenemeyecek durumlar için de krizlerin kontrol altına alınarak zararlarının minimize edilmesi yönünde planlamaların yapılması için gerekli kaynakların tahsisi önemlidir. Krizler gerek bireysel düzeyde gerek örgütsel düzeyde etkili bir şekilde ele alınırsa birey ve örgütteki potansiyeli ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde, krizler örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkararak örgütsel mükemmellik ve etkililiğe ulaşmak için uygun eylem adımlarını atma fırsatları sağlayabilmektedir.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Arş. Gör., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, [mahmut.demirkiran@izu.edu.tr](mailto:mahmut.demirkiran@izu.edu.tr), ORCID:0000-0002-7962-9877

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, [mehmethkim@marun.edu.tr](mailto:mehmethkim@marun.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1725-6462

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, [nergizcetinkilic@gmail.com](mailto:nergizcetinkilic@gmail.com), ORCID: 0000-0002-1521-789X

<sup>4</sup> Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, [guleser@marmara.edu.tr](mailto:guleser@marmara.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1377-2635

Son yıllarda Covid-19 salgını, iç ve dış savaşlar gibi olaylar küresel ölçekte etkili geniş çapta krizlerin oluştuğunu ve bu krizlerin etkileri ile uzun süredir mücadele edildiğini göstermektedir. Yaşanan krizler bireysel, toplumsal ve örgütsel alanlarda köklü ve hızlı değişimlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Dijitalleşmenin öncülük ettiği bu paradigma dönüşümü bilgi işlem araçlarının hızla yaygınlaşması, hayatımızın her alanına girmesi ile tüketim, satın alma, pazarlama gibi alanlarda alışılmış tüm uygulamaların da değişmesine yol açmaktadır.

Krizlerin etkilediği sektörlerin başında ise turizm sektörü gelmektedir. Küreselleşmenin etkileriyle beraber mobilitenin de artmasıyla turizm sektörü gittikçe gelişmekte ve daha fazla kişinin erişimine açık hale gelmektedir. Bu bakımdan özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından gerek istihdam gerekse ekonomiye büyük katkılar sağlamakta ve önemli bir gelir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber turizm faaliyetlerinin karşılıklı bağımlı yapısı, sektörün kur dalgalanmalarına, toplumların tutumlarına, siyasi ve sosyal olaylara karşı duyarlı olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizlere yönelik önleyici eylem planlarına sahip olmaları önem taşımaktadır (Solunoğlu vd., 2021). Buna rağmen, önceki araştırmalar konaklama ve seyahat işletmelerinin olası krizlere karşı gerekli yönetim planları oluşturmadıkları ve krizlere hazırlıklı olmadıklarına dikkat çekmektedir (Acuner ve Ergin, 2021).

Bireylerin turizm faaliyetleri konusundaki tercihleri doğal, siyasi ve ekonomik krizlerden doğrudan etkilenmektedir (Walters vd., 2019). Ayrıca, bireysel tercihlerin ötesinde Covid-19 salgın sürecinde seyahat kısıtlamaları ve turizm sektöründe bazı işletmelerin faaliyetlerine ara vermeleri, tatil gezi ve seyahat gibi etkinliklerin zaman zaman zorunlu bir kısıtlama halini almasına yol açmıştır (Acuner ve Ergin, 2021). Bu nedenle turizm sektörünün Covid-19 pandemi sürecinden en çok etkilenen sektörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür (Pavlatos, 2021). Pek çok ülke için en önemli gelir kaynaklarından birisi haline gelmiş olan turizm gelirleri bu süreçten olumsuz yönde etkilenmiş; turizm sektöründe direkt faaliyet gösteren oteller, tur firmaları gibi birincil sektörler yanında sektöre hizmet sunan gıda, ulaşım vb. ikincil sektörler de krizlerden büyük zarar görmüştür. Türkiye'nin de 2021 yılı turizm gelirinini 24,5 milyar ABD doları (TÜİK, 2022) olduğu göz önünde bulundurulduğunda turizm sektöründe krizlerden kaynaklı yaşanabilecek kayıpların etkisinin kritik olacağı görülmektedir. Rusya-Ukrayna Savaşının da Covid-19 sonrası toparlanmaya çalışan Türk Turizmi için yeni riskler barındırdığı açıktır.

Türkiye Turizm Sektörü de Rusya-Ukrayna Savaşının Türk turizmine etkilerini en az zararlarla atlatabilmek için önceki krizlerden edindiği tecrübeyle farklı ülkelere açılma, yoğun tanıtım faaliyetleri yapma gibi uygulamalarla krize karşı proaktif bir yönetim stratejisi uygulamaktadır. Böylece "bacasız fabrika" olarak değerlendirilen Türk Turizmi, bu krizi tecrübesi, güçlü alt yapısı ve kaynaklarının yanı sıra etkin kriz yönetim uygulamaları ile büyük kayıplar olmadan atlarmaya çalışmaktadır. Bu bakımdan içinde bulunulan süreç, turizm sektörü firmalarının zayıf yönlerini de güçlendirmesi adına bir fırsata dönüştürülebilir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kriz Yönetimi

Kriz dünyayı, ülkeleri, örgütleri, sektörleri, işletmeleri ve kamuoyunu, onların sahip oldukları ürün ve hizmetlerini, itibarlarını etkileyen ve potansiyel olarak sonucunun olumsuz olması beklenen büyük bir olaydır. Gerçekleşen kriz, bir salgın, terör eylemi, gıda kıtlığı, ürün tedarikinde yaşanan bir sorun, boykot, ülkeler arası çatışmalar, doğal afetler vb. çeşitli şekilde gerçekleşebilmektedir (Banks, 2016). Kriz kavramı için çeşitli tanımlar bulunmaktadır; 1) Kontrol edilemeyen faktörlerin sebebiyet verdiği ve canlı yaşamı veya sağlığı için tehdit unsuru oluşturan ve ekonomik tahribatlara neden olan negatif veya acil durum, 2) Önceden tahmin edilemeyen olay, 3) Teknolojik veya insan kaynaklı bir olumsuzluğa yol açan ve gerçekleştiği

yerin kapsamını aşan kaza, 4) Ölüm, yaralanma, maddi zarar, çevrede ve toplumun işleyişinde tahribata ve bozulmaya sebebiyet verebilecek, etkisi sahip olunan kaynaklarla hafifletilemeyen, onarılamayan veya engellenemeyen olağanüstü hal, 5) Doğal faktörler sonucunda oluşan afetler olarak ifade edilmektedir (Pecujlija ve Cosic, 2019).

Krizler ortaya çıkma türlerine göre ani gelişen krizler, zamanla ortaya çıkan krizler, uzunca bir süre devam eden krizler (sürekli krizler) olmak üzere birçok farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Parsons, 1996). Krizler topluluk krizleri, topluluk harici krizler (Quarantelli, 1988'den aktaran Shaluf, Ahmadan, Said, 2003), dış krizler, iç krizler (Shaluf, Ahmadan, Said, 2003), sosyal krizler ve ekonomik krizler olmak üzere çok çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Acharya, Richardson, 2009).

Bir kriz teorisi her şeyden önce bir deneyim ve anlam teorisidir (Roux-Dufort, 2007). Kriz yönetimi ise olası kriz alanlarını belirleme ve tahmin etme girişimleri, krizlerin oluşmasını veya bir olayın krize dönüşmesini önlemek için tasarlanmış eylem ve önlemlerin geliştirilmesiyle ve bir krizin engellenemeyen etkilerinin veya kesintilerinin en aza indirilmesiyle ilgilenir (Wilson, 1992'den aktaran Preble, 1997).

Kriz yönetim alanı, Johnson & Johnson'ın 1982'de Tylenol Extra Strength ağrı kesicisinin ölümcül siyanür ile bağlanmasıyla ürün sabotajı yaşamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Kriz yönetimi alanı disiplinler arası olduğu için bilimsel araştırmalardaki ilerlemeler birden fazla perspektiften ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çoğu kriz yönetimi araştırmasında birkaç tema ortaktır (Parnell, 2014):

- 1) Kriz olaylarının meydana gelme olasılığı düşüktür ve genellikle beklenmediktir.
- 2) Son derece zararlı olabilirler.
- 3) Hızlı ve kararlı eylemler gerektirirler.

Bir organizasyonun bir krize nasıl tepki verdiği, itibarını, finansal performansını ve hatta hayatta kalmasını önemli ölçüde etkileyebilir. Organizasyonlar, kriz planlaması için buldukları ortama ilişkin kriz senaryoları geliştirmelidir. Krizler oluşmadan önce bir kriz sırasında organizasyon üyelerine rehberlik sağlamak için standart işletim prosedürleri hazırlanmalıdır (Parnell, 2014).

Bir kriz yönetim faaliyeti operasyonel, taktiksel ve stratejik düzeyde gerçekleşen farklı işbirlikçi karar verme süreçlerinden oluşur (Boin ve diğerleri, 2005; Curnin ve Owen, 2013; Owen ve diğerleri, 2016'den aktaran Treurniet & Wolbers, 2021). Farklı ekipler ve farklı organizasyonlar için durumun farklı yönleri önemlidir. Ortak operasyonel resim bu farklılıkları yansıtabilmelidir ve duruma ilişkin daha tutarlı, daha az belirsiz bir görüşe ulaşmak için farklı bakış açılarını uzlaştırmaya yardımcı olmalıdır (Klein ve diğerleri, 2010'den aktaran Treurniet & Wolbers, 2021).

Krizlerin nasıl, ne zaman ve nerede meydana geleceğini tahmin etmek genellikle mümkün değildir, dolayısıyla organizasyonlara düşen, krizlerin sebep olacağı zararları en aza indirecek hazırlıkları yapmak, yönetsel tedbirleri almak ve krizleri etkin bir şekilde yönetmektir (Mitroff & Shrivastava, 1987).

Alan yazında ele alınan kriz türlerinden bir diğeri de turizmde yaşanan krizlerdir. Özellikle küresel ölçekte yaşanan ekonomik ve finansal krizler, salgınlar, doğal afetler, terör olayları ve savaşlar turizm krizlerine yol açmaktadır (Hall, 2010). Bu araştırma kapsamında önemli bir siyasi kriz olan Rusya-Ukrayna savaşının turizm sektörü üzerindeki etkisi incelenmektedir.

## 1. 2. Turizm Sektöründeki Krizler

Ülke ekonomisi ve kalkınmasında önemli bir yere sahip olan turizm sektörü gerek dünyada gerek ülkemizde büyümeye ve gelişmeye devam eden dinamik bir endüstridir (UNWTO, 2022). Turizm sektörü, çok boyutlu yapısı nedeniyle bir ülkede gayri safi milli hasıla, dış ticaret dengesi, döviz faaliyetleri ve istihdam oranları gibi konularda ciddi bir role sahiptir.

Turizm, temelde birbiriyle ilişkili hizmet sağlayıcılar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Turizm, risk ve belirsizlik içeren karmaşık bir seyahat kararı verme sürecine dayanması nedeniyle ulusal ve uluslararası birçok unsura duyarlı nitelikte bir alandır (Maser & Weiermair, 1998). Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte turizm sektörü çevresel, ekonomik, sosyal veya siyasi pek çok alanda yaşanan gelişmelerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir (Yıldız & İşıldar, 2020).

Turizm sektörü, beklenmedik zamanlarda meydana gelen, turistlerin bölgeye akışını etkileyen ve işletmelerin olağan faaliyetlerini sekteye uğratan krizlere açık bir alandır (Aşık, 2016). Ulusal veya küresel çapta yaşanan savaşlar, iç karışıklıklar, terör faaliyetleri, doğal afetler, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler turizm sektörünü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Ertaş vd., 2021). Özellikle güven ve emniyet unsuruyla ilişkili krizler, turistlerin güvenlik algı ve tercihlerini etkileyerek turizm sektörünün sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli faktörlerdendir. Zira, turistler kriz durumları karşısında tatil planlarını değiştirmeye veya iptal etmeye karşı oldukça kırılmandır (Walters vd., 2019).

Turizm sektörü krizleri, turizm destinasyonlarının veya işletmelerinin itibarına yönelik turist algısının zedelenmesi neticesinde turizme yönelik talebin, yatırımların ve gelirlerin azalması anlamına gelmektedir. Turizmde yaşanan krizler turizm işletmelerinin ve ülke ekonomisinin zarar görmesine yol açmaktadır (Avraham, 2015; Ertaş vd., 2021). Turizm sektöründe yaşanan krizlerin en büyük göstergelerinden bir tanesi bölgeye yönelik turizm taleplerindeki değişikliklerdir. Turizm talebini etkileyen önemli bazı unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Doğruol, 2021; Henderson, 2007; Köşker, 2017):

1. Doğal faktörler: Deprem, sel, heyelan, yangın gibi doğal afetler geliştiği bölgede maddi ve manevi büyük hasarlara yol açabilmektedir. Bölgenin yeniden güvenliğinin sağlanması, ulaşım, altyapı, iletişim gibi alanların tahribatının giderilmesi ve turistler için yeniden cazip hale getirilmesi süreci belirli bir zamana mal olmaktadır.
2. Güvenlik faktörleri: Güven ortamı turizm kararlarının verilmesinde en önemli belirleyicilerdendir. Savaş, terör faaliyetleri veya terör tehdidi, iç çatışmalar gibi olayların varlığı bir ülkeye yönelik güvenlik algısını şekillendiren unsurlardandır.
3. Ekonomik faktörler: Durgunluk, döviz dalgalanmaları, enflasyon gibi konulara bağlı olarak oluşan ekonomik ortam, ulusal ve uluslararası turizmi etkileyen başlıca unsurlar arasındadır. Ulusal ekonomik krizler daha çok yerli turizmi etkilerken, küresel ekonomik krizler daha geniş çapta etkiler yaratmaktadır.
4. Siyasi faktörler: Hükümet politikaları, uluslararası ilişkiler gibi konuları kapsar. Siyasi ortam, ülke imajını olumlu/olumsuz şekillerde etkilemektedir. Özellikle, uzak ülkeler arasındaki turizm faaliyetlerinde siyasi imaj turizm kararlarında etkili bir role sahiptir.
5. Sağlıkla ilgili faktörler: Turizm destinasyonu kararlarındaki en etkili faktörlerden biri sağlıkla ilgilidir. Bulaşıcı hastalıklar veya salgınlar gibi sağlığı tehdit eden unsurlar turizm kararlarında belirleyici rol oynamaktadır.
6. Teknolojik faktörler: Bilgisayar teknolojileri, internet, güvenli iletişim ve ulaşım ağları turizm kararlarında büyük etkiye sahiptir. Teknolojik hatalar veya kazalar turizm kararlarını etkileyebilir.

### 1. 3. Krizlerin Türkiye'deki Turizm Sektörüne Etkileri

Turizm sektörüne yönelik taleplerin değişimi, ülkeye gelen ziyaretçi sayıları üzerinden gözlemlenebilmektedir. Doğruol (2021), 1990-2021 dönemi arasında Türkiye ve dünyada gerçekleşen krizlerin Türkiye'deki turizm sektörünü ne yönde etkilediğini araştırmıştır. Çalışmada; küresel ekonomik kriz (2008), uluslararası politik krizler, iç terör krizleri (2016), geniş çaplı doğal afetler (1999) ve salgın hastalıkların (2020) Türkiye'deki turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen başlıca faaliyetler arasında olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan; ulusal ekonomik kriz (1994), ulusal siyasi krizler ve Türkiye'de görülmeyen salgın hastalıkların (2003) Türkiye'ye yönelik turizm taleplerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Ülkemizde turizme yönelik talepleri tespit etmek üzere, son 10 yıllık zaman dilimi içerisinde (2012-2022) gelen ziyaretçi sayıları incelendiğinde (Tablo 1 ve Tablo 2), dönemsel faktörlerin turizme etkisi rakamlardaki değişiklikler aracılığıyla görülmektedir. Ülkemize gelen ziyaretçi sayısının 2012 yılından 2014 yılına kadar devamlı şekilde arttığı, 2015 yılında da yüksek oranda ziyaretçi geldiği görülmektedir. Türkiye’de 2014-2015 dönemi turizm sektörü açısından altın yıllar olarak nitelendirilmektedir (Hacıoğlu & Çavuşoğlu, 2018). 2015 yılının sonunda başlayan olaylar ise 2016 yılında turist sayısında ciddi bir düşüşe neden olmuştur. 2016 yılı içerisinde yaşanan yoğun terör faaliyetleri, 15 Temmuz darbe girişimi, Suriye iç savaşı, sığınmacı problemleri, yoğun turist gönderen Rusya, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerle yaşanan gerilimler neticesinde Türkiye’de turizm sektöründeki en ağır krizlerden biri yaşanmıştır (Yıldız & Işıldar, 2020). Özellikle, 2015 yılının sonlarında Türkiye’nin Suriye sınırlarında hava ihlali gerekçesiyle Rus askeri uçağını düşürmesi olayı iki ülke arasında ciddi bir krize yol açmıştır. Olayın ardından Rusya yaklaşık 8 ay boyunca Türkiye’ye seyahat yasağı getirmiştir. Bu olay, Türkiye’deki turizm sektöründe önemli bir yer tutan Rus turist sayısının önceki yıllara göre büyük ölçüde azalmasına neden olmuştur (Uslu & Akay, 2019). Türkiye, 2016 yılında gelen toplam turist sayısı bakımından bir önceki yıla göre dörtte bir oranında kayıp yaşamıştır.

**Tablo 1: Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı (2012-2016)**

AYLAR	YILLAR				
	2012	2013	2014	2015	2016
OCAK	1 328 271	1 384 609	1 426 149	1 594 400	1 521 249
ŞUBAT	1 347 800	1 618 943	1 708 255	1 751 380	1 631 277
MART	1 920 629	2 212 616	2 197 885	2 269 962	2 034 471
NİSAN	2 602 910	2 896 079	3 010 627	2 768 482	2 219 619
MAYIS	3 698 116	4 273 472	4 330 933	4 187 786	3 029 374
HAZİRAN	4 432 358	4 606 676	4 794 562	4 482 621	2 902 139
TEMMUZ	5 373 363	5 183 470	5 829 607	6 131 213	4 211 530
AĞUSTOS	5 167 261	5 529 096	5 816 977	5 656 083	3 709 503
EYLÜL	4 534 938	4 706 616	4 773 251	4 708 032	3 412 154
EKİM	3 542 275	3 779 120	3 821 286	3 688 684	2 853 430
KASIM	2 021 085	1 967 743	2 025 739	2 055 549	1 699 949
ARALIK	1 746 219	1 702 331	1 891 975	1 819 877	1 681 985
<b>TOPLAM<sup>1</sup></b>	<b>37 715 225</b>	<b>39 860 771</b>	<b>41 627 246</b>	<b>41 114 069</b>	<b>30 906 680</b>

*Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

2017 yılında Türkiye turizm sektörü açısından bir toparlanma sürecine girse de krizin etkileri sebebiyle 2018 yılına kadar Türkiye’ye gelen turist sayısı önceki yıllara göre geride kalmıştır. 2019 yılı ise son 10 yıllık zaman dilimi içerisinde en fazla turist talebinin yaşandığı yıl olarak tarihe geçmiştir. Ne var ki, 2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, 2020 yılında pek çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de son yılların en ağır krizinin yaşanmasına neden olmuştur. 2020-2021 dönemi turizmde “duraklama ve durgunluk dönemi” olarak nitelendirilmiştir (Şahin & Güzel, 2020). Covid-19 salgını nedeniyle küresel düzeyde uygulanan seyahat kısıtlamaları turizm faaliyetlerini büyük oranda sekteye uğratmıştır. 2020 yılında Türkiye’ye gelen turist sayısı, bir önceki yıla göre yaklaşık %69 oranında azalışla ciddi bir kayıp yaşamıştır. 2021 yılında, dünyada Covid-19 aşılama oranları arttıkça uluslararası ve ulusal seyahat kısıtlamalarının bir kısmı esnek hale getirilmeye veya kaldırılmaya başlanmıştır. 2021 yılında salgının bir nebze kontrol altına alınması, turizmde ziyaretçi sayısına yansımıştır. 2021 yılında, gelen turist sayısı bir önceki yıla oranla yaklaşık %100’lük bir artışla tekrar yükselme eğilimine girmiştir.

<sup>1</sup> Toplam ziyaretçi sayısı, yabancı ziyaretçi ve yurtdışı ikametli vatandaş ziyaretçileri kapsamaktadır.

**Tablo 2: Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı (2017-2021)**

AYLAR	YILLAR				
	2017	2018	2019	2020	2021
OCAK	1 384 622	1 892 737	1 999 642	2 287 010	727 301
ŞUBAT	1 494 891	1 932 686	2 113 909	2 196 453	764 314
MART	1 944 942	2 581 201	2 746 159	968 537	1 198 371
NİSAN	2 498 489	3 212 476	3 809 819	24 239	1 072 496
MAYIS	3 388 560	4 206 437	4 512 020	30 392	1 254 673
HAZİRAN	3 962 416	5 091 496	5 969 981	216 408	2 540 872
TEMMUZ	5 845 934	6 531 670	7 413 887	1 381 804	5 319 992
AĞUSTOS	5 305 838	6 158 597	7 016 330	2 192 251	4 630 334
EYLÜL	4 691 972	5 425 845	5 982 789	2 534 376	3 999 305
EKİM	3 381 691	4 238 873	4 818 001	2 044 001	3 967 363
KASIM	1 993 329	2 405 758	2 693 151	1 104 834	2 081 243
ARALIK	2 077 140	2 434 816	2 671 511	990 896	2 482 697
<b>TOPLAM<sup>1</sup></b>	<b>37 969 824</b>	<b>46 112 592</b>	<b>51 747 199</b>	<b>15 971 201</b>	<b>30 038 961</b>

*Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

#### 1.4. Rusya-Ukrayna Savaşının Türkiye'deki Turizm Sektörüne Etkileri

2022 yılına gelindiğinde, dünyada aşılma oranlarının artması ve salgının büyük oranda kontrol altına alınmasıyla Covid-19 salgınının etkileri daha hafif düzeyde hissedilmeye başlanmıştır. Yaşanan olumlu gelişmelerle birlikte, pek çok uluslararası kısıtlamanın yürürlükten kaldırılması neticesinde turizm sektörü bir toparlanma sürecine girmiştir. Öte yandan, 2022 yılında Rusya'nın Ukrayna'yı işgal etmesi, uluslararası turizm açısından yeni bir tehdit doğurmuştur. Rusya'nın Ukrayna'yı işgali birçok Avrupa ülkesinin Rus havayollarını yasaklaması, Avrupa ve Doğu Asya arasındaki uçuşların sapması gibi sonuçlara neden olmuştur. Ukrayna'daki savaş küresel ekonomiye ve küresel seyahat ortamına duyulan güvene yeni zorluklar getirmektedir. Avrupa'daki turizm pazarında önemli yer tutan iki ülke olan Rusya ve Ukrayna'nın savaş hali, küresel turizm açısından tehdit yaratmaktadır (UNWTO, 2022).

Rusya'nın Ukrayna topraklarını işgal etmesine kadar giden Rusya-Ukrayna gerginliğinin sebeplerini SSCB'nin dağılmasının ardından Ukrayna Parlamentosu'nun 24 Ağustos 1991 tarihinde bağımsızlık kararı almasına kadar götürmek mümkündür. Bağımsızlık ilanının ardından Ukrayna'da Avrupa'ya entegre olma yönünde gelişen eğilimler sonucunda Rusya yanlısı yönetime karşı Batı yanlılarının yönetimi değiştirmesiyle sonlanan 2004-2005 Turuncu Devrimi ve 2013'teki Meydan Olayları bugünkü savaşa giden sürecin kilometre taşlarını oluşturmuştur. Ukrayna'nın farklı coğrafyalarının tarihsel olarak farklı yönetimler altında kalmış olmasının yanı sıra günümüzde de ülkenin batısında yaşayan halkın AB ile entegrasyonu tercih ederken, doğusunda yaşayanların azımsanmayacak bir kısmının Rusya ile yakınlaşmayı savunması yine çatışmanın temel sebepleri arasında sayılabilir. Ukrayna'da gerek ulusal düzeyde yaşanan bu politik bölünmeler gerekse de AB/NATO'nun genişleme stratejisini kendisi için bir tehdit olarak algılayan, bir yandan da SSCB dönemi hegemonya alanlarında tekrar hak iddia etmeye başlayan Rusya'nın Ukrayna'yı hedef alması, ilk ağır sonucunu Rusya'nın 2014 yılında Kırım'ı ilhak etmesi ile göstermiştir. Ardından Ukrayna'nın Donbas bölgesindeki ayrılıkçıların Rusya tarafından silahlandırılmasıyla kısmi bir iç savaş çıkmış, artan gerginlik 24 Şubat 2022 tarihinde, Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'in, "Ukrayna'nın askerden ve Nazizm'den arındırılması" amacıyla başlattığı askerî operasyonla iki ülke arasında bir savaşa dönüşmüştür. Türkiye, stratejik coğrafi konumu itibarıyla Rusya ve Ukrayna

<sup>1</sup> Toplam ziyaretçi sayısı, yabancı ziyaretçi ve yurtdışı ikametli vatandaş ziyaretçileri kapsamaktadır.

arasındaki savaşta önemli aktörlerden biri olarak öne çıkmıştır. Rusya ile diplomatik ilişkilerini devam ettiren tek NATO üyesi olan Türkiye bu süreçte ılımlı diplomatik faaliyetler yürütmüştür (Oktav, 2022). Türkiye'nin izlediği denge politikasına rağmen her iki ülkeyle de enerji, turizm, hammadde, gıda gibi birçok kritik alanda iş birliği olması sebebiyle bu savaştan olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Her iki ülke vatandaşlarının da turizm için öncelikle tercih ettikleri Türkiye'nin bu alanda önemli kayıplar yaşaması olasıdır. Bu nedenle Rusya-Ukrayna savaşı, Türkiye'de turizm sektöründe olası bir kriz potansiyeli yaratması bakımından önemle ele alınması gereken bir meseledir.

Türkiye son yıllarda turizm alanında birçok krizle karşı karşıya kalmıştır. Turizm alanında yaşanan bu krizler karşısında kriz yönetimi ve kriz yönetimi stratejileri konusu önem kazanmaktadır. Çakar (2018) Türkiye'deki önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, turizm alanında yaşanan krizler karşısında etkin kriz yönetimi için dört adet kritik başarı faktörü tanımlamaktadır: cevap verebilirlik, paylaşılan roller, strateji oluşturma ve iş birliği. Cevap verebilirlik, krizler karşısında hazırlıklı ve hızlı olmayla ilgili konuları kapsarken; paylaşılan roller iletişim ve bilgi paylaşımı konularının yönetilmesi ile ilgilidir. İş birliği boyutu koordinasyon ve birlikteliği kapsamaktadır. Strateji oluşturma ise reaktif ve proaktif kriz yönetimi stratejilerini ifade etmektedir. Çalışma, etkin bir kriz yönetimi stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için reaktif stratejilerden ziyade proaktif stratejilerin benimsenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kesimli (2011) ise Türkiye'de yaşanan bazı önemli politik krizlerin turizme etkisini incelediği araştırmasında, gelen turist sayıları ve ekonomik göstergeler aracılığıyla politik krizlerin boyutuna, şiddetine ve süresine bağlı olarak turizmi farklı düzeylerde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışmada, turizmin önemli belirleyicilerinden biri olan politik krizlerin, turizm sektörünü olumsuz yönde etkilememesi adına krizler karşısında proaktif kriz yönetimi yaklaşımlarının tercih edilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, turizm sektörünün devlet ve ilgili kuruluşlarla iş birliği içinde olması ve krizler karşısında önceden hazırlıklı olunması gerektiği belirtilmektedir.

Bu çalışmada, halen devam etmekte olan Rusya ve Ukrayna savaşının, Türkiye'deki turizm sektöründeki olası etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak, Rusya ve Ukrayna'nın Türkiye'deki turizm sektöründeki yeri Antalya örneği üzerinden ortaya konulmaktadır. Daha sonra, Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe olası bir kriz oluşturma potansiyeli karşısında Türkiye'nin izlediği kriz yönetimi stratejileri (proaktif, reaktif vb.) değerlendirilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, araştırma sorusuna katkı sağlayabilecek çok sayıda yazılı ve görsel materyallerin olması, araştırma konusunun doküman incelenmesine uygun olması bakımından nitel araştırma yöntemlerinden olan belge (doküman) incelemesi yöntemi kullanılmış olup, ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bu noktada, turizm sektörünün önemli paydaşlarının medya kuruluşlarıyla yapmış oldukları röportajlarda yer alan ifadeleri, Turizm Bakanı'nın basın açıklamaları, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün yayınladığı veriler başta olmak üzere turizm sektöründe yer alan veya bu alanda çalışmalar yapmış olan farklı kurum, kuruluş, yönetici, akademisyen ve araştırmacıların oluşturduğu makaleler, kitaplar, raporlar, görsel ve işitsel belgeler, resmi rapor ve tutanaklar, resmi istatistiki veriler, basına yönelik yapılan açıklamalar, medyada yer alan haberler, inceleme yazıları gibi çeşitli dokümanların incelenmesi gerçekleştirilmiş ve yapılan incelemelerde ilgili belgelerin doğruluğu incelenerek güvenilir oldukları düşünülen belgeler incelenip analiz edilerek açıklanmaya, yorumlanmaya daha sonrasında da raporlanmaya çalışılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.1. Rusya ve Ukrayna'nın Türkiye Turizmindeki Yeri

Kültür ve Turizm Bakanlığında alınan verilere göre Tablo 3'te 2017-2022 yılları arasında Türkiye'ye gelen toplam ziyaretçi sayısının milliyetlerine göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 3: Türkiye'ye Gelen Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı- İlk 5 Ülke (2017 – 2022)**

2017		2018		2019	
Rusya Fed.	4 715 438	Rusya Fed.	5 964 613	Rusya Fed.	7 017 657
Almanya	3 584 653	Almanya	4 512 360	Almanya	5 027 472
İran	2 501 948	Bulgaristan	2 386 885	Bulgaristan	2 713 464
Gürcistan	2 438 730	İngiltere	2 254 871	İngiltere	2 562 064
Bulgaristan	1 852 867	Gürcistan	2 069 392	İran	2 102 890
2020		2021		2022 <sup>1</sup>	
Rusya Fed.	2 128 758	Rusya Fed.	4 694 422	Almanya	813 792
Bulgaristan	1 242 961	Almanya	3 085 215	Bulgaristan	679 406
Almanya	1 118 932	Ukrayna	2 060 008	İran	654 631
Ukrayna	997 652	Bulgaristan	1 402 795	Rusya Fed.	490 914
İngiltere	820 709	İran	1 153 092	İngiltere	406 490

*Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*

Tablo 3 incelendiğinde, Covid-19 salgın dönemi de dâhil olmak üzere son beş yıllık dönem içerisinde Rusya'nın Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı bakımından lider konumda olduğu görülmektedir. Ukrayna'nın ise özellikle son iki yılda (2020-2021) Türkiye'ye en fazla turist gönderen ülkeler arasında yer alarak Türkiye turizminde önemli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Tablodan hareketle hem Rusya'nın hem Ukrayna'nın Türkiye'deki turizm sektörü açısından kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Ocak-Nisan Döneminde Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı-İlk 5 Ülke (2020-2022)**

Ülkeler	2022	Mil. Payı (%)	2021	Mil. Payı (%)	2020	Mil. Payı (%)
<b>Almanya</b>	813 792	10,88	185 032	6,74	356 696	8,37
<b>Bulgaristan</b>	679 406	9,09	159 653	5,82	399 460	9,37
<b>İran</b>	654 631	8,76	194 384	7,08	220 108	5,16
<b>Rusya Fed.</b>	490 914	6,57	552 048	20,12	317 088	7,44
<b>İngiltere</b>	406 490	5,44	30 448	1,11	118 579	2,78

*Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sınır İstatistikleri Aylık Bülteni (Nisan, 2022)*

2022 yılına gelindiğinde Ocak-Nisan döneminde ülkemize gelen yabancı ziyaretçilerin milliyetlerine göre dağılımı incelendiğinde Almanya'nın lider konumda olduğu görülmektedir. Rusya ise Bulgaristan ve İran'ın ardından dördüncü sırada yer almaktadır. Rusya'nın 2021 yılının Ocak-Nisan ayında ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayısı açısından lider konumda olmasına rağmen 2022 yılında dördüncü sıraya gerilemesi Türkiye'deki turizm sektörü açısından endişe verici bir durumdur.

Rusya'nın Türkiye'deki turizm sektörüne yönelik talebini Rusya'dan gelen ziyaretçiler için en önemli turizm noktalarından biri olan Antalya ili üzerinden daha detaylı değerlendirmek mümkündür. Antalya; Kaş, Alanya, Kemer gibi birçok tatil bölgesiyle İstanbul'dan sonra Türkiye'deki en popüler turizm destinasyonlarından biridir.

<sup>1</sup> 2022 yılı verileri Ocak-Nisan 2022 dönemini kapsamakta olup geçicidir.

**Tablo 5: Antalya'ya Gelen Ziyaretçi Sayısı ve Milliyetlerine Göre Dağılımı- İlk 3 Ülke (2017-2021)**

Yıllar	Milliyetler	Ziyaretçi Sayısı	Milliyet Payı <sup>1</sup>
2017	Rusya Fed	3 796 374	40,10
	Almanya	1 694 956	17,91
	Ukrayna	715 670	7,56
2018	Rusya Fed	4 803 860	38,41
	Almanya	2 319 319	18,54
	Ukrayna	400 633	3,20
2019	Rusya Fed	5 582 763	38,10
	Almanya	2 673 545	18,25
	Ukrayna	554 998	3,79
2020	Rusya Fed	1 509 648	46,35
	Ukrayna	557 765	17,13
	Almanya	346 319	10,63
2021	Rusya Fed	3 586 928	41,05
	Ukrayna	1 271 672	14,55
	Almanya	1 268 179	14,51

*Kaynak: Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü*

Son beş yıl içerisinde (2017-2021) Antalya'ya gelen yabancı ziyaretçilerin milliyetlere göre dağılımı incelediğinde, Rusya'nın devamlı olarak lider konumda olduğu görülmektedir. Ukrayna ise son 5 yıl içerisinde Antalya'ya en fazla ziyaretçi gönderen ilk üç ülke arasındaki yerini korumuş, 2020 ve 2021 yıllarında Rusya'dan sonra ikinci sırada yer almıştır (Tablo 5). Tabloda görüldüğü üzere Rusya ve Ukrayna Antalya'daki turizm sektörünün en önemli aktörleri arasındadır.

**Tablo 6: Ocak-Mayıs Dönemi Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı (2020-2022)**

Yıllar	Ziyaretçi Sayısı
2020	509 362
2021	747 159
2022	2 415 305

*Kaynak: T.C Antalya Valiliği (2022)*

**Tablo 7: 2022 Yılı Ocak-Mayıs Döneminde Antalya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Milliyetlerine Göre Dağılımı**

Ülke	Ziyaretçi Sayısı
Almanya	595 837
Rusya	367 749
İngiltere	282 092
Diğer (Hollanda, Polonya, İsrail, Kazakistan, Litvanya, İran, Danimarka)	1 169 627
<b>Toplam</b>	<b>2 415 305</b>

*Kaynak: T.C Antalya Valiliği (2022)*

<sup>1</sup> Milliyet payı, toplam gelen ziyaretçi sayısı üzerindeki payı ifade etmektedir.

Rusya ve Ukrayna'dan gelen turistler ülkemize kara, deniz ve hava yolu ile gelmekte olup ağırlıklı olarak hava yolunu tercih etmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri, 2022). 2022 yılında 1 Ocak-31 Mayıs arasında Antalya'ya hava yoluyla gelen ziyaretçi sayısına bakıldığında bir önceki yılın aynı dönemine göre gelen ziyaretçi sayısında %223 artış kaydedilmiştir. Bu aynı zamanda 2020 ve 2021 yılında Antalya'yı ziyaret edenlerin toplamının iki katı anlamına gelmektedir (Tablo 6). Bu artış Türkiye açısından genel anlamda olumlu olsa da 2022 yılının ilk beş aylık döneminde, Antalya'ya gelen ziyaretçi sayısının milliyetlere göre dağılımı incelendiğinde Almanya'nın lider konumda olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 7). Rusya listede ikinci sırada yer almakta, Ukrayna ise ilk 10 ülke arasında dahi bulunmamaktadır (Antalya Valiliği, 2022). Gerek Rusya'dan gerekse Ukrayna'dan gelen ziyaretçi sayısındaki düşüşler Türkiye'de turizm sektöründe olası bir krize dönüşme potansiyeli açısından tehdit oluşturmaktadır.

### 3.2. Rusya-Ukrayna Savaşı Karşısında Turizm Sektörünün Kriz Yönetimi Stratejisi

Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye ve Antalya özelinde turizm sektöründe yaratabileceği krizler karşısında Türkiye'nin benimsediği stratejileri turizm sektörü paydaşlarının görüşleri ve atılan adımlar ışığında değerlendirmek mümkündür.

**Tablo 8: Savaşın ilk dönemlerinde sürece ilişkin değerlendirmeler**

Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) Yönetim Kurulu Üyesi (1 Mart 2022)	<p><i>"Normalde yaz rezervasyonları şu an Rusya'da satışlarda. Her gün bir rezervasyon alıyorlar ve her gün Türkiye'ye, otellere rezervasyon geçiyorlardı tur operatörleri. Ama son bir haftadır yeni rezervasyon almıyorlar. Bu savaşın uzamasından dolayı bu sefer iptallerin de hızlıca geleceğini tahmin edebiliyoruz. Savaş bölgesine en yakın yerlerden bir tanesiyiz. Diğer ülkelerin tercihleri de değişebilir. Eğer bu savaş uzar, sıcak çatışmaların devam ettiği bir hal alırsa, 1-2 ay böyle sürerse biz sadece Rusya'yı ve Ukrayna'yı kaybetmeyiz, diğer pazarlardan alacağımız turist sayılarında da düşüş yaşarız (VOA, 2022).</i></p>
Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED) Başkan Yardımcısı (1 Mart 2022)	<p><i>"Biz dünyadaki hemen hemen bütün ülkelerle çalışıyoruz... Kültür turizmi, spor turizmi, inanç turizmi var. Deniz, kum, güneş var, tarih var. Ama Rusya ayağı zayıf kalacaktır bunun yerini dolduracak kütlede bir trafik oluşacağını zannetmiyorum. Çünkü Türkiye'ye gelenlerin neredeyse %30'unu Rusya karşılıyor. Antalya turizminin %52'sini Rusya karşılıyor. Bu açığı kapatmak çok kolay değil. Diğer pazarları bu seviyede büyütme imkânsız gibi bir şey. En kötüsü bu, kötü giden yılların üzerine geldi. İki senedir turizm bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de pandemiyle boğuşuyor. Yani herkes yaralı... Yaralarımızı kapatmak adına çalışacaktık ama bu sene de böyle sıkıntılı geçerse işimiz zor." Uçak düşmesinden, ikili ilişkilere, pandemiden şimdi de savaşa kadar başımıza gelmeyen kalmadı...Şu an gerçekten tüm dünyada en çok zarara uğrayan sektör turizm sektörü. Halen ayakta...Hemen adapte olup, yeniden yeni ufuklara yol açabiliyoruz ama maalesef başımıza gelmeyen kalmadı" (VOA, 2022).</i></p>
İktisatçı (6 Mart 2022)	<p><i>"2022 yılında 35 milyar dolar dolayında turizm geliri bekleniyordu. Türkiye, an itibarıyla tarafsız kalmış ve Boğazları Montrö Boğazlar Sözleşmesine dayanarak kapatmış bulunuyor. Bu tutum şimdilik Rusya'dan ve NATO'dan tepki çekmemiş olsa da Rus turistlerin gelmesi sıkıntıya girebilir. Benzer bir durum Avrupalı turistler açısından da söz konusu olabilir. Hatta Avrupalılar, Rus turistlerin</i></p>

*Türkiye'ye gelmesi halinde gelmeyeceklerini öne sürmeye başladılar. Böyle bir gelişme turizmini yavaş yavaş toparlayan Türkiye açısından yaklaşık 15 milyar dolarlık bir döviz kaybı demektir” (mahfiegilmez.com, 2022).*

Rusya-Ukrayna Savaşı'nın Türkiye Turizmine yönelik etkisi ve oluşturabileceği krizlere ilişkin sektörün önemli temsilcilerinin değerlendirmeleri Tablo 8'de yer almaktadır. Savaşın ilk dönemlerinde yapılan bu değerlendirmelere bakıldığında, Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye'deki turizm sektörü açısından olumsuzluk yaratacağı öngörülürü hakimdir. Öyle ki, TÜRSAB Yönetim Kurulu Üyesinin açıklamasına bakıldığında yaşanan savaşın sadece Rusya ve Ukrayna'daki müşterilerin kaybindan oluşacak krizin yanı sıra farklı pazarlardan gelecek turist sayılarında da azalma yaşanacağı için krizi daha da derinleşeceğine yönelik endişeler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan TÜROFED Başkan Yardımcısının açıklamalarında, Rusya pazarının Türkiye ve özellikle Antalya turizm sektöründeki payının çok yüksek olmasından kaynaklı krizler yaşanabileceği, alternatif pazarlar yoluyla bile krizin olumsuz etkilerinden kaçmanın zor olacağı belirtilmektedir. Yaşanan savaşın Türkiye turizm sektörü için bir krize neden olmaması adına Türkiye'nin ülkeler arasında alacağı konum ve atacağı adımların önemi vurgulanmaktadır. Krizleri tahmin etme girişimleri ve bunlara yönelik önlemler alınması etkili kriz yönetimi için gerekli adımlardır. Bu nedenle savaşın yaşandığı ilk dönemlerde bu durumun turizm sektörü açısından oluşturabileceği etkilerin tahmin edilmesi krize hazırlıklı olunması anlamında olumlu bir gelişmedir.

**Tablo 9: Antalya Turizm Paydaşlarının Görüşleri**

Antalya Büyükşehir Belediyesi Turizm Danışmanı	<i>“Yaklaşık 40 yıllık süreç içinde sürekli krizlerle boğuşarak bugünlere geldik ülkedeki turizm sektörü aslında kriz bağışıklığı olan bir sektör olarak da tanımlanmaktadır” Ukrayna'nın nasıl bir sayı ile geri döneceğini bu sene içinde öngörmek mümkün değil ama Rusya Federasyonu ile olan görüşmeler devam ediyor, Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve başka alternatiflerin devreye girmesiyle Rusya Federasyonu'ndan en kötü şartlar altında 1,5-2 milyon belki onun üstünde bir sayıyı göreceğiz ama yarın ne olacağını hiç kimse kestiremiyor”</i>
Antalya Rehberler Odası YK Başkanı	<i>“Rusya Ukrayna krizinden dolayı Rusça konuşan misafir sayısında şu anda belirsizlik var, en önemli sorun uçak. Daha önceden charter (özel sefer) uçaklarıyla misafirler Rusya ve Ukrayna'nın farklı şehirlerinden ülkemize özellikle Antalya'ya gelirken şu anda bu uçak sorunundan dolayı misafirler charter seferleriyle gelemiyorlar” “Fakat şu an itibariyle umutlarımız yeşerdi Avrupa pazarında ciddi bir canlanma var İngiltere'den yoğun şekilde misafirlerimiz buraya geliyor. Almanya'dan da rehberlerimizin turları almaya başladığını da memnuniyetle görüyoruz”</i>
Antalya Tanıtım Vakfı Başkanı	<i>“Her zaman Antalya turizmi için yeni fırsatlar yaratmak için çalıştık, çabaladık”</i>
Rusya Tur Operatörleri Birliğinden (ATOR)	<i>“Antalya'ya uçuş bulmak imkânsız hale geldi...Talep, kısıtlı hava yolu taşımacılığı nedeniyle arzı önemli oranda aşılıyor. Ege sahillerine yönelik arz sıkıntısı daha da fazla.”</i>

Seyahat Acentesi  
Sahibi

*“İngiltere ve Almanya pazarından Antalya’ya özellikle paskalya ile beraber büyük bir artış yaşandı, böyle devam ederse Temmuz-Ağustos ayları boyunca İngiltere pazarından avantajlı operasyonlar yapabileceğiz diye düşünüyorum”*

Limak Otelleri

Turizm Grup Başkanı

*“Rusya-Ukrayna gerilimi bizi çok farklı boyutlarda etkiledi. Yüzde 50’ye yakın kayıpta olduğumuz, yüzde 10 kayıpta olduğumuz otellerimiz de var. Bu iki pazarla yoğun çalışmamıza bağlı olan bir husus bu. Avrupa pazarında da bu yıl, pandemi öncesi 2019 rakamlarına ulaşamadık. Bu yıl en güvendiğimiz pazarlardan biri İngiltere’ydi. Sonuç beklediğimiz gibi oldu. İngiliz pazarı yükselişte gözüküyor. Ama Antalya’nın özellikle en doğusu ve en batısı Rusya-Ukrayna geriliminden çok kötü etkilendi. Bu bölgeler aynı zamanda bizim pazar çeşitlendirmesini çok yoğun yapamayan bölgelerimiz. Bu sebepten krizden çok ağır etkilendiler diyebiliriz. Sezonun başında 13-14 milyon arasında bir beklentimiz vardı. Şimdi ise geçen seneyi yakalarsak başarılı sayacağız kendimizi. Geçen sene 9 milyon 100 bin turist rakamına ulaşmıştık. 2022’de bu rakama ulaşmayı başarı sayıyoruz.”*

Barut Hemera Otel

Yönetim Kurulu Başkanı

*“En kötü zamanda Rusya’dan Antalya’da 1 milyona yakın turist geldi. Bu yıl gündemde savaş olmasaydı beklentimiz 5 milyon Rus 2 milyon Ukraynalı yolcuydu. Türk Hava Yolları’nın destekleri, acentelerin bulduğu birtakım çözümlerle bu pazarlarda savaşa rağmen başarılı olacağımızı düşünüyorum. Bu yılki temennimiz Antalya’ya tüm pazarlarda 16 milyon, Rus pazarında ise 3 milyon turist gelmesi, umarım ulaşırız.”*

*Kaynak: (DW Türkçe, 2022; Bloomberg, 2022; Hürriyet, 2022)*

Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye’deki turizm sektörüne etkisini incelemek için bu pazarın önemli destinasyonlarından biri olan Antalya ili incelenmektedir. Bu kapsamda Antalya turizm paydaşlarının duruma ilişkin görüşleri Tablo 9’da yer almaktadır. Tablodaki ifadeler incelendiğinde, genel olarak Türkiye’de krizlerin turizm sektörünün artık bir parçası haline geldiği ve turizm sektörünün krize karşı bir dayanıklılık geliştirdiği vurgulanmaktadır. Özellikle öngörülerin bugün var olan değişkenler ve durumlar altında geçerli olduğu ve kriz sürecinde verilerin, olayların ve duygu düşüncülerin hızlı bir şekilde değişerek yeni formlar alabileceği ve bu noktada yeni reaksiyonların alınmasının önemine değinilmektedir. Antalya turizmi, savaş nedeniyle oluşan belirsizliğin ve kriz ortamının aşılabilmesi amacıyla yeni pazarlardan ve müşterilerden (İngiltere ve Almanya) gelen talebi arttırmayı hedeflemektedir. Bu ifadeler ışığında Antalya’da turizm sektörünün kriz karşısında alternatif seçenekler oluşturduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 10: Kültür ve Turizm Bakanı'nın süreç içerisindeki ifadeleri**

Kültür ve Turizm Bakanı (9 Mart 2022)	<p>“Krizlere karşı bağımsızlık elde etmeniz gerekiyor. Bunun da en önemli aşısı, pazar çeşitliliğidir. Bütün sektörlerde ne kadar fazla pazar çeşitliliği elde ederseniz, krizlere de o kadar bağımsızlık kazanmış hale gelirsiniz. Biz, 2023 turizm hedeflerini belirlerken en başında bu vardı. Pazar çeşitliliğini yakalamak için de Turizm Geliştirme Ajansı'nı (TGA) kurduk. Bu, dünyada yüz yıldır var olan ülkemize de 2019'da kazandırdığımız bir kanun. Bu kanunla devlet ve sektör, çok sıkı bir tanıtıma başladık. Türkiye tarihinde hiç olmadığı kadar tanıtım yaptık. Bu rakamları çok daha ileri seviyelere götürebiliriz. Dünyada en iyi turizm potansiyeline sahip ülkeler arasında, Türkiye var ama hak ettiği yerde değil. Dünya genelinde çok yoğun tanıtım yapmamız, pandemi döneminden rakiplerimize göre hızlı çıkışımızı sağladı. Pandemide 21 ülkede televizyonlar aracılığıyla, 80'den fazla ülkede dijital tanıtım yaptık. Şu anda Türkiye, 120 ülkede uluslararası kanallarda ve dijital platformlarda tanıtım yapıyor” (NTV, 2022)</p>
Kültür ve Turizm Bakanı (27 Nisan 2022)	<p>“Başta Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan olmak üzere savaşın bitmesi için büyük gayret gösteriyoruz. Bizim öncelikli hedefimiz bir an önce ateşkesin sağlanması ve barış ortamına yeniden geri dönülmesi. Dualarımız bunun için. Bu bölgede artık savaş olmasını istemiyoruz. Bu savaşın bitmesi için en üst seviyede en büyük çabaları gösteriyoruz”</p> <p>“Turizm sezonu ile ilgili olarak açıkçası biliyorsunuz yılbaşında bir hedef açıklamıştık. 42 milyon turist, 35 milyar dolar gelir hedefimiz vardı. Bu tarz krizler geçmişte de vardı. Günümüzde de var, gelecekte de olacak. Önemli olan krizlere karşı bağımsızlık elde etmek. Krizlere karşı bağımsızlık elde etmeninde en önemli aşısı pazar çeşitliliği. Bununla ilgili önlemleri Türkiye çok yoğun bir şekilde alıyor. Türkiye 140'tan fazla ülkede yoğun tanıtım yapıyor. Rakiplerimizle kıyaslandığında açık ara dünyada yoğun ve en etkili tanıtım yapan ülkeyiz. Pazar çeşitlemesi konusunda yaptığımız çalışmaların meyvesini topluyoruz. Başta Batı olmak üzere mevcut pazarlarımızdan geçen seneye kıyaslanmayacak oranda hatta bazı bölgelerde 2019'un bile üzerinde rezervasyon akışı var. Ben bu bağlamda özellikle bu seneki hedefimizi koruduğumuzu belirtmek istiyorum. Yılbaşında açıkladığımız 42 milyon turist, 35 milyar dolar hedefimize sadıkız” (Milliyet, 2022).</p>
Kültür ve Turizm Bakanı (30 Mayıs 2022)	<p>“Şu anda biz 140 ülkede tanıtım yapıyoruz. Televizyon tanıtımları ve dijital alanlarda tanıtımlar yapıyoruz. Global televizyon kanallarıyla da bu sene çalışma yapmaya başladık. İşte CNN International, BBC Int. olsun, Al Jazeera Int. olsun. Onlarla birlikte de 200 ülkeye de çıkabiliyoruz. Bize yoğun yolcu veren 40 pazarda çok yoğun tanıtım yapıyoruz. Son olarak diğer pazarlara da yayılıyor. Bunu pazar çeşitliliği için yapıyoruz.” 43 ülkede 170'e yakın tur operatörüyle ikili anlaşmalar yapıyoruz. Tanıtım anlaşmaları yaptık. Onlarla da iletişim içerisindeyiz. Aynı şekilde 32 ülkeden şu anda 3 binden fazla kanaat önderini, gazetecileri, influencer'ları Türkiye'ye getiriyoruz. Çağımızın tüm iletişim yöntemlerini kullanıyoruz” (turizmgunlugu, 2022).</p>

Kültür ve Turizm Bakanının savaşın Türkiye'de turizm sektöründe oluşturabileceği krize karşı alınan tedbirleri ve bu yönde yapmış olduğu çeşitli değerlendirmeleri içeren, 9 Mart, 27 Nisan

ve 30 Mayıs 2022 tarihlerinde medya kuruluşlarına vermiş olduğu röportajdaki ifadeleri Tablo 10'da yer almaktadır. Bakan Ersoy'un ifadeleri dikkate alındığında Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye Turizm sektöründe yaşanabilecek krizin olası etkilerini hafifletmek ve ortaya çıkmasını önlemek adına dünyanın çeşitli noktalarındaki pazarlara odaklandıkları, bu pazarlarda yoğun bir halkla ilişkiler süreci yürütüldüğü görülmekte ve yeni pazarlardan yeni turistlerin Türkiye pazarına çekilmesi için ciddi uğraşlar verildiği görülmektedir. Dünya çapında önemli yayın organları olarak bilinen CNN Int., BBC Int., ve Al Jazeera Int., gibi medya kuruluşlarında yayınların gerçekleşmesi, ülkelerin kanaat önderlerinin ve özellikle son dönemlerde sosyal medya için referans olarak konumlandırılan influencer'ların Türkiye'ye getirilerek, Türkiye'nin turizm için en uygun yerlerden biri olduğunun ifade edilmesi yeni müşteri kitlelerinin, yeni pazarların Türkiye'ye çekilmesine katkı sağlayan unsurlar olabileceği ve yaşanacak krizin önüne geçmek için yoğun bir iletişim, tanıtım, halkla ilişkiler, pazarlama stratejilerinin izlendiği görülmektedir. Savaşın sürdüğü 30 Mayıs 2022 tarihinde bir medya kuruluşunda önemli açıklamalarda bulunan Ersoy, Türkiye'nin turizm tanıtımı noktasında hazırlanmış olan, çeşitli düzenleme ve güncellemeler yapılan "goturkiye.com" web sitesinin geçen yıl 80 milyon tıklanma almasına karşın bu yılki hedefin 200 milyon olduğunu belirtmektedir (tr.sputniknews, 2022). "goturkiye.com" ile farklı pazarlara, farklı müşteri profillerine ulaşmak ve pazar hacmini ve çeşitliliğini artırabilmek adına 10 farklı dilde hizmet sunan web sitesinde Türkiye'nin turistik noktalarına ilişkin kapsamlı bilgiler, görseller bulunması da oldukça önemlidir. Bakan Ersoy'un açıklamaları dikkate alındığında, krizlerin artık sürekli karşımıza çıkabilecek olgular olduğu ve krizlerden kaçmak yerine krizlerle başa çıkmanın öğrenilmesinin değerli ve gerekli olduğu vurgusu öne çıkmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan bu kriz karşısında Türkiye'nin devlet kurumları aracılığıyla attığı adımlara dayanarak proaktif bir yaklaşım sergilediğini söylemek mümkündür.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Türkiye turizm sektörü geçmişten bu yana politik, ekonomik ve sağlık dahil çok çeşitli alanlarda yaşanan gelişmelerden etkilenmiş ve birçok kez kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Rusya ve Ukrayna savaşı Türkiye'de turizm sektörüne yönelik olarak yeni bir kriz oluşturması potansiyeli bakımından önemli bir meseledir. Bu çalışma Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye'de ve Antalya özelinde turizm sektöründe yaratabileceği etkileri ve Türkiye'nin bu durum karşısında benimsediği kriz yönetimi stratejilerini tartışmaktadır.

Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan ilki, Rusya ve Ukrayna'dan gelen yabancı ziyaretçilerin Türkiye ve Antalya turizmi açısından kritik önemde olduğudur. Antalya'ya gelen ziyaretçi sayılarının milliyetlerine göre dağılımı incelendiğinde Rusya'nın son yıllarda devamlı olarak liderliği elinde tuttuğu, Ukrayna'nın da Antalya'daki turizm üzerinde etkili aktörlerden biri olarak öne çıktığı görülmektedir. Rusya ve Ukrayna savaşının ardından 2022 yılının ilk beş aylık periyodu incelediğinde Antalya'ya gelen ziyaretçi sayılarında genel olarak bir artış yaşandığı tespit edilmesine rağmen, gelen ziyaretçilerin milliyetlere göre dağılımına bakıldığında Rusya'nın sıralamada geriye düştüğü, Ukrayna'nın ise ilk 10 ülke arasında bile yer almadığı saptanmıştır. Bu bulgular neticesinde Rusya-Ukrayna savaşının Antalya'da turizm sektöründe kriz yaratma tehdidi barındırdığı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın ikinci kapsamı ise Rusya ve Ukrayna savaşının Türkiye'de turizm sektöründe kriz yaratma olasılığına yönelik olarak Türkiye'nin benimsediği kriz yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesidir. Türkiye'nin mevcut kriz tehdidi karşısındaki öngörülerini, attığı adımlar ve aldığı önlemler çeşitli turizm paydaşlarının görüşleri ışığında ele alınmaktadır. Sektör temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, savaşın başladığı ilk dönemlerde turizm sektörü paydaşları başta olmak üzere birçok kurum ve kişinin sektörün yaz sezonuna yönelik olarak karamsar bir öngörüye sahip olduklarını göstermektedir. Sektördeki birçok kurum ve kişi

tarafından, savaşın sona ermemesi ve uzamasının Türkiye turizm sektörünün önemli ve büyük bir bölümünü oluşturan Rusya ve Ukrayna pazarının büyük oranda kaybedilmesi sonucunda, krizlerle sürekli mücadele etmek durumunda kalan ve henüz pandemi krizinin etkilerini yeni yeni atlatmaya başlayacağı düşünülen Türkiye turizm sektörünün yeniden bir krizle karşılaşabileceği öngörülmüştür. Bu noktada yaşanan savaşın, Türkiye Turizm sektöründe bir krize neden olmaması veya krizden en az etkilenilecek şekilde mücadele edilmesi ve krizin yönetilmesi adına birçok adım atılmıştır. Başta Cumhurbaşkanlığı'nın, sonrasında da Dışişleri Bakanlığı'nın siyasi olarak Rusya ve Ukrayna devlet yöneticileri ve bürokratlarıyla gerçekleştirdikleri görüşmeler, temaslar ve arabulucu rolleri bu yönde atılan siyasi adımlardandır. Kültür ve Turizm Bakanlığı yeni ülkelerde yeni pazarlar ve müşteriler elde etmek amacıyla dijital platformlar ve influencer'lerden yararlanarak Türkiye Turizm sektörünün tanıtılması, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi noktasında yoğun uğraşlar vermiştir. Bu gelişmelere dayanarak Rusya ve Ukrayna arasındaki savaşın Türkiye Turizm sektöründe yaşanabilecek bir krizin önüne geçilmesi noktasında proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Antalya Valiliği Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2022 yılında yayınladığı turist sayısındaki artış miktarı faaliyetlerin olumlu sonuçlar verdiğini destekler niteliktedir. Ulaşılan bu bulgular, özellikle geçtiğimiz yıllarda önemli hasarlar alan Türkiye turizmi ve ekonomisi adına olumlu gelişmeler yaşanacağına işaret etmektedir.

Araştırmalar turizm sektöründe krizlere verilen tepkilerin hotellerin sahip yapısı ya da hizmet kalitesine göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin Solunoğlu vd.nin yaptıkları araştırma bulgularına göre (2021) konaklama işletmelerinin sahipliğinin kamu ya da özel sektör olması kriz yönetimi stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Özel sektör işletmeleri daha fazla müşteri elde etmek ile ilgilenirken kamu işletmeleri ise mevcudu korumak yönünde bir yaklaşım izlemektedir. Genel olarak yöneticilerin verimlilik ve personel tedbirlerini önceliklendirdikleri ve iç değerlendirmeye önem verdikleri görülmektedir. Kırıkkale'de yürütülen bu araştırma konaklama işletmelerinin daha çok siyasi ve iç kaynaklı krizlerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Bu anlamda işletmeleri etkileyen en önemli unsurlardan birisinin siyasi krizler olduğu görülmektedir. Acuner ve Ergin (2021) özellikle seyahat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetimi sürecinde insan kaynakları ve pazarlama alanına yönelik uygulamalarına daha fazla yönelerek işletme performansını artıracaklarını ve bu şekilde krizle başa çıkma kabiliyetlerini de artıracaklarını ifade etmektedirler. Özellikle Covid-19 pandemi döneminde hem çalışan hem de yöneticiler yüksek finansal belirsizlik, zihinsel ve ruhsal sağlık endişeleri ile yüksek stres altında çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum ise kriz öncesi ve sonrasında hem işletmenin sürdürülebilirliğini hem de tüm çalışanlarının refahını korumak amacıyla insan kaynaklarının önemli bir rol oynamasını gerekli kılmıştır. Özellikle personel eğitimi, liderlik ve iyi tanımlanmış örgüt kültürü kriz yönetimine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Alketbi vd., 2022).

Yunanistan'da gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları, hotellerin kriz yönetim sürecinde en fazla devlet uygulamalarına güvendiklerini ve krizi atlatmak için devletten destek beklediklerini göstermektedir. Örneğin vergi ödemeleri için daha uzun bir süre tanınması ve böylece sağlık protokolleri ile artan giderler için gerekli olan nakit akışının desteklenmesi yönündeki beklenti bunlardan birisidir. Bu noktada işletmelerin dışsal kaynaklı krizlerde devlet yönetiminden daha fazla destek bekleme eğiliminde oldukları görülmektedir. Acuner ve Ergin (2021)'in bulgularına benzer şekilde yine hotel yöneticilerinin pazarla faaliyetlerine ağırlık vererek sağlık protokollerine uyulmakta olduğuna dair güvence vermek bakımından daha yoğun çaba sarf ettikleri görülmüştür. Hotel yapısı da Covid-19 sürecinde krizle baş etme yaklaşımı üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin beş yıldızlı hotel yöneticileri kaliteden ödün vermeden en güvenli şekilde hizmet vermeye devam etmek yönünde bir strateji izlemektedir. Diğerleri ise tam kapasite hizmet verme yaklaşımını benimsemişlerdir (Pavlatos vd., 2021).

Mevcut araştırma bulguları da benzer şekilde turizm alanından yaşanan krizlerde devletin izlediği politikaların ve işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktadır. Oraya çıkan krizlerin doğası farklılık gösterse de geçmişte karşılaşılan krizlerden bilgi ve deneyim adına elde edilen kazanımların yeni krizleri atlatmaya yönelik önlem uygulamalarına katkı sağladığı görülmektedir.

Sonuç olarak, yapılan değerlendirmeler ve öneriler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

- Rusya ve Ukrayna savaşının ne zaman sona ereceği net olarak tahmin edilemezken, Türkiye'nin özellikle jeopolitik konumu göz önüne alındığında hem ülke olarak kendisinin başka ülkelerle yaşayabileceği belirli krizler, hem de Türkiye'nin doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilerinin bulunduğu ülkelerin birbirleri arasında yaşayacakları siyasi, ekonomik, sağlık vs. krizleri başta olmak üzere çeşitli krizlerin Türkiye turizm sektörüne etkisinin her zaman farklı düzeylerde gerçekleşeceğine yönelik öngöründe bulunmak yanlış olmayacaktır.
- Türkiye için önemli ekonomik getiri sağlayan bir sektör olan turizm sektöründe yaşanacak krizlerin hem doğrudan turizm sektöründe hem de Türkiye ekonomisinde tahribatlara yol açacağı görülmektedir.
- Sektör paydaşlarının ve akademisyenlerin de ifade ettiği üzere, Türkiye turizm sektörünün birçok önemli krizle karşılaştığı ve bu konuda sahip olduğu deneyimle beraber direnç kazandığı görülmekle beraber önümüzdeki süreçlerde de farklı nedenlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşmaya devam edecekleri düşünülmektedir.
- Yaşanacak krizlerden sakınmanın mümkün olmamasından ötürü, ortaya çıkabilecek krizleri en az zararla atlatabilmek için gerek devlet kurumlarının gerekse de turizm sektörü firmalarının ve ilgili Odalar, Birlikler vb. STK'ların birlikte ve koordineli şekilde hareket edip ortak kararlar almaları ve olası krizlerle ilgili erken hazırlık yapmaları son derece önemlidir.
- Turizm sektöründeki ilgili tüm paydaşların krizlerin olumsuz etkilerini azaltacak başta proaktif yönetim teknikleri olmak üzere alternatif stratejiler geliştirerek krizler çıkmadan gerekli tüm önlemleri almaları krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından son derece önemlidir.

#### Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Tüm yazarlar
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Tüm yazarlar
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Tüm yazarlar

Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Tüm yazarlar
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Tüm yazarlar

### Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

### KAYNAKÇA

- Acharya, V. V. ve Richardson, M. (2009). Causes of the Financial Crisis. *Critical Review*, 21(2-3): 195-210.
- Acuner, E. ve Ergin, E. (2022). Covid-19 Küresel Salgın Sürecinde Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İyimserliğin Düzenleyici Rolü: TR90 Bölgesi Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(1): 397-418.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2022). Erişim Adresi <https://antalya.ktb.gov.tr/>
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., ve Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the Role of Human Resource Development Functions on Crisis Management: The case of Dubai-UAE During Covid-19 Crisis. *PloS one*, 17(3), 1-20.
- Aşık, M. (2016). *Turizm işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi: Bodrum bölgesi'ndeki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224–232.
- Banks, F. K. (2016). *Crisis Communications: (5th ed.)*. New York, USA. Casebook approach. Routledge.
- Bloomberg. (2022). Erişim Adresi <https://www.bloomberght.com/rus-turistin-turkiye-de-tatil-talebi-arzi-asiyor-2308904>
- Cakar, K. (2018). Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: a case study of Antalya, Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(6), 786–802.
- Doğruol, D. (2021). 1990 ile 2021 yılları arasında yaşanan krizlerin Türkiye turizm sektörüne etkileri. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 96–109.
- DW Türkçe. (2022). Erişim Adresi <https://www.youtube.com/watch?v=yLFFMMtWV2k>
- Ertaş, M., Sel, Z. G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. (2021). Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1490–1507.
- Hacıoğlu, N. ve Çavuşoğlu, F. (2018). Türkiye'nin Karşılaştığı Küresel, Bölgesel ve Yerel Olaylar ve Turizm Sektörüne Etkilerinin İncelenmesi: Antalya ve İstanbul Örneği. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2(1): 23–40.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.
- Hürriyet. (2022). Erişim Adresi <https://www.hurriyet.com.tr/yerel-haberler/antalya/turizmciler-2022den-umutlu-42083092>

- Kesimli, I. G. (2011). Turizm Perspektifinden Politik Krizlerin Ekonomiye Yansımaları. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1(1), 25–42.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin turizm sektörüne etkileri üzerine bir araştırma: 2016 yılı Türkiye örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 216–230.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm istatistikleri. (2021-2022). Erişim Adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- Mahfi Eğilmez.com. (2022). Erişim Adresi <https://www.mahfiegilmez.com/2022/03/ukrayna-savasnn-ekonomik-etkileri.html>
- Maser, B., ve Weiermair, K. (1998). Travel decision-making: From the vantage point of perceived risk and information preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4): 107–121.
- Milliyet. (2022). Erişim Adresi <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/bakan-ersoy-42-milyon-turist-hedefine-sadigiz-6745851>
- Mitroff, I. I., ve Shrivastava, P. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 283-292.
- NTV. (2022). Erişim Adresi <https://www.ntv.com.tr/seyahat/2022de-42-milyon-turist-ve-35-milyar-dolar-gelir-hedefi,DQ7Hs0SsK06slpQeDwtAlA>
- Oktav, P. D. (2022). Ukrayna Savaşı'nın Türkiye-Rusya ilişkilerine olası etkileri: Fırsatlar ve krizler. *Bilge Strateji*, 17-22.
- Parnell, J. A. (2014). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1-13.
- Parsons, W. (1996), Crisis management, *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Pavlatos, O., Kostakis, H., ve Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia*, 32(1), 80-92.
- Pecujlija, M., ve Cosic, D. (2019). Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility. *Nova Science Publishers, Incorporated*.
- Preble, J. F. (1997). Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 769-791.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385.
- Rao, M. S. (2021). Action Steps to Overcome Organizational Crisis. *The Journal of Values-Based Leadership*, s. 1-8.
- Roux-Dufort, C. (2007, June 2). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 105-114.
- Shaluf, I.M., Ahmadun, F. and Mat Said, A. (2003), A review of disaster and crisis, *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 24-32.
- Solunoğlu, S., Yavuz, E., ve Solunoğlu, A. (2021). Konaklama Tesisi Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Kırıkkale Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 1-15.
- Sputnik Türkiye. (2022). Erişim Adresi <https://tr.sputniknews.com/20220530/bakan-ersoy-ayasofyada-cok-ciddi-bir-tadilat-gerceklestirilecek-1056810613.html>
- Şahin, İ., ve Güzel, F. Ö. (2020). Olumsuz güncel gelişmelerin ve krizlerin Türk turizmine etkileri: profesyonel turist rehberlerinin değerlendirmeleri ve sektörel çözüm önerileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 257–280.
- T.C. Antalya Valiliği (2022). Erişim Adresi <http://www.antalya.gov.tr/turist-sayisi-2021-yilina-gore-223artti#:~:text=%C5%9Eehri%20hava%20yoluyla%20ziyaret%20eden,bin%20305%20ki%C5%9Fi%20olarak%20ger%C3%A7ekle%C5%9Fti>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri (2022). Erişim Adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>

- Treurniet, W. ve Wolbers, J. (2021). Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *J Contingencies and Crisis Management*, 23-35.
- TRT Haber. (2022). Erişim Adresi <https://www.trthaber.com/haber/kultur-sanat/bakan-ersoy-ayasofyada-cok-ciddi-bir-tadilat-gerceklestirilecek-684127.html>
- TÜİK. (2022). Erişim Adresi Türkiye İstatistik Kurumu. TÜİK Veri Portalı: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-IV.Ceyrek:-Ekim-Aralik-ve-Yillik,-2021-45785>
- Turizm Günlüğü. (2022). Erişim Adresi <https://www.turizmgunlugu.com/2022/05/30/mehmet-nuri-ersoy-fox-tv-calar-saat/>
- UNWTO (2022). Erişim Adresi <https://www.unwto.org/>
- Uslu, A., ve Akay, B. (2019). Assessing The Effect Of International Relations On Tourism Demand In The Context Of Turkey-Russia Aircraft Crisis. *Journal of Tourism and Services*, 10(18): 63–78.
- VOA. (2022). Erişim Adresi <https://www.amerikaninsesi.com/a/turizmde-umutlar-yerini-karamsarliga-birakti/6464658.html>
- Walters, G., Wallin, A., & Hartley, N. (2019). The threat of terrorism and tourist choice behavior. *Journal of travel research*, 58(3), 370–382.
- Yıldız, Ö. ve Işıldar, P. (2020). 2016 Türkiye Turizm Krizi Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Yaşar University*, 15(59): 407–425.

## EXTENDED ABSTRACT

### Purpose

This research aims to examine the effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Turkey and to reveal how Turkey has adopted a crisis management strategy. First, the research aims to reveal the role of Russia and Ukraine in Turkish tourism. Second, the research aims to evaluate the crisis management strategies adopted by Turkey against the effects of the war between Russia and Ukraine. For this purpose, the case of Antalya, one of Turkey's most important tourism destinations, is examined.

### Literature Review

Crisis refers to negative situations that threaten the regular functioning of organizations (Banks, 2016). Crises arise from different factors, such as natural, political, and economic (Pecujlija & Cosic, 2019). Due to globalization, crises spread rapidly to many different sectors. The tourism sector is quickly affected by crises due to its multidimensional structure that includes risk and uncertainty (Maser and Weiermair, 1998). Political crises threatening security are among the most critical factors affecting the tourism industry (Walters et al., 2019). Crises in the tourism sector can be observed through changes in tourism demand. Tourism sector crises cause a decrease in demand, investments, and revenues for tourism (Avraham, 2015).

Crises are unpredictable and inevitable situations. For this reason, organizations need to prepare for potential crises by adopting a proactive crisis management strategy (Cakar, 2018). In this study, Turkey's crisis management strategies are examined in response to the possible effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Turkey. For this purpose, the place of Russia and Ukraine in the tourism sector in Turkey is examined through the example of Antalya province. The crisis management strategy (proactive, reactive, etc.) adopted by Turkey against the potential risks of the Russia and Ukraine war to create a possible crisis in the tourism sector in Turkey is examined.

### **Method**

The document analysis method, one of the qualitative research methods, was used to have many written and visual materials that could contribute to the research question. Secondary data was used in the research. In the scope of research, documents, articles, statements of the critical stakeholders of the tourism sector, the press statements of the Minister of Tourism, official reports, statistical data from Ministry of Culture and Tourism, Antalya Governorship Provincial Directorate of Culture and Tourism, news in the media and interviews were analyzed.

### **Results**

The study presents several important findings. First, the research findings show that after the Covid-19 pandemic, the tourism sector has recovered recently. There has been an increase in tourists visiting Antalya in the first five months of 2022. However, it has been observed that Russia and Ukraine lost their place compared to previous years.

Second, the crisis management strategies adopted by Turkey against the possibility of war creating a crisis in the tourism sector are examined. Findings show that Turkey has taken many steps to prevent a possible crisis in the tourism sector. For example, politically, the meetings, contacts, and mediator roles of the Presidency and the Ministry of Foreign Affairs with Russian and Ukrainian state administrators and bureaucrats are critical political steps taken in this direction. In addition, Turkey has made great efforts to promote the tourism sector by using media and digital platforms to acquire new markets and customers.

As a result, Turkey has adopted a proactive crisis management approach to prevent a possible crisis in the tourism sector. The tourism numbers published by the Antalya Governorship Provincial Directorate of Culture and Tourism in 2022 support the results (In 2022, the number of visitors to Antalya by airlines between January 1 and May 31 increased by 223% compared to the same period of the previous year, which is twice the total number of visitors to Antalya in 2020 and 2021). Findings indicate that there will be positive developments in the tourism sector in Turkey, which has suffered significant damage in recent years.

### **Conclusion**

This study discusses the effects of the war between Russia and Ukraine on the tourism sector in Antalya, Turkey, and the crisis management strategies adopted by Turkey against this situation. The tourism sector has an essential place in the economy of Turkey. However, it is impossible to avoid crises in the tourism sector. The crises will lead to negative consequences, but the crises will occur in the future again. For this reason, it has been determined that it will be necessary for government institutions and tourism sector stakeholders to make decisions, develop proactive management and alternative strategies against crises, and take necessary precautions before crises occur.