

TURİZM İŞLETMELERİNİN MUHTEMEL KRİZLERE YÖNELİK HAZIRLIK ÇALIŞMALARI VE SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA

Arş. Gör. Ahmet KÖROĞLU*

ÖZET

Kriz döneminde turizm işletmeleri yönetimlerinin hızlı karar verebilmesi ve krizin etkilerini minimize edebilmesi için, olası krizlere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bu çalışmada, turizmde kriz ve kriz yönetimi kavramlarının analizi ile turizm işletmelerinin krizlere karşı yapabilecekleri hazırlık çalışmaları konusunda bilgi verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentalarının kriz dönemlerinde belirtilen bu hazırlık çalışmalarını ne derece uyguladıkları test edilmiştir. Araştırma sonucunda seyahat acentalarının hazırlık çalışmalarından daha çok kriz dönemlerinde krizin etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm ,Kriz, Kriz Yönetimi, Seyahat Acentaları

(*) Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**TOURISM ESTABLISHMENTS' PREPAREDNESS ACTIVITIES
FOR PROBABLE CRISIS AND AN APPLICATION FOR TRAVEL
AGENCIES**

ABSTRACT

Tourism establishments should be prepared in pre-crisis period. As a result of this managers make a decision swiftly and minimize crisis effects in the times of crisis. This article presents not only analysis of tourism crisis and crisis management, but also • tourism establishments' preparedness activities for probable crisis. in the field part of this study an attempt has been made to determine to what extend travel agencies in Turkey are putting crisis preparedness activities into practice. Results indicate that the travel agencies develop strategies to minimize crisis effects during to crisis period instead of preparedness activities.

Key Words: Tourism, Crisis, Crisis Management, Travel Agencies

I- TURİZMDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Turizmde kriz; turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri yada varlıklarını devam ettiremedikleri, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır'seklinde tanımlanabilir.

¹ Sevil F Sönmez, Sheila J. Backman ve Lavrence R. Ailen, (1994), **Managing Tourism Crisis:A Guidebook**. Clemson SC:Clemson University, s.2.1.

Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA) ise turizm krizini, "turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir" şeklinde tanımlamaktadır.²

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi krizler, günümüzde ülkelerin ve işletmelerin etkilendikleri bir unsur olmaktadırlar. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma dşrebilmektedirler. Bu sebeple, turizm işletmeleri krizlerin önemini kavramak durumundadırlar.

Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik pahalara/kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizininin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevleri olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreyi kapsayan bir faaliyet değildir. Gerçekte kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve nleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir. Bu nedenle kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır.

II- KRİZ ÖNCESİ YAPILAN HAZIRLIK ALIşMALARI

Kriz planlamasında, her şey sakin ve düzenliyen krizin süreçlerini kontrol altına alabilmek için önlem alınması söz konusudur. Bu hazırlık aşaması öncelikle krizin gelişme dönemine geçmeden atlatılmasını

² Joan Henderson. (1999), "Managing the Asian Financial Crisis:Tourist Attractions in Singapore", **Journal of Travel Research**. Vol.38. Number 2, s. 177-181.

T.C. Turizm Bakanlığı, (2002), **Turizmde Kriz Yönetimi**. Ankara: Nokta Ofset Bas.Tic.Ltd.şti., s.1.

hedeflerken, kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumda, işletmenin içinde bulunduğu kriz durumunu normal hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Kriz sonrası işletmenin önlem alabilmesi için yeterince zamanının olmaması ve kriz sonrası dönemde karar verme aşamasında yaşanan panik ve yöneticilerin şok olma riskinden dolayı işletmeler kriz planı hazırlamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

A- Kriz Yönetim Planları

Turizm işletmelerinin içeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun kriz planları olmalıdır. Bunun anlamı işletmelerin "krizleri yönetmeye" kararlı olduğunun göstergesidir. Her bir turizm işletmesi üretim, pazarlama ve yönetim biçimleriyle özeldir ve başkasına benzemez. Bu nedenle, kriz planları için belli bir şablonla hareket etmek çok da doğru değildir fakat işletmeler kendilerine özgü kriz yönetim planları hazırlamalıdır.⁴ Turizm işletmeleri kriz yönetim planlarını hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletme çevresinde bulunan kurum ve kişileri de dikkate almak zorundadır. Turizm işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amaçları şunlardır.⁵

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak

⁴ Salim Kadıbeşegil, (2002), **Kriz Geliyorum Der.** MediaCat Yayınları: İstanbul, s.72.

⁵ Gürkan Haşit, (2000) **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması.** Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1177: Eskişehir, s.87.

Turizm işletmeleri tarafından hazırlanan kriz yönetim planı, yazılı hale getirilerek işletmede çalışanlara ve ilgili kişilere dağıtılmalıdır. Böylelikle bir kriz anında ne yapılması gerektiği ortaya konulmuş olacaktır.

B- Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim planı hazırlayan turizm işletmeleri, kriz yönetim ekibini de belirlemelidir. Kriz yönetim ekibinde farklı uzmanlık alanlarından kişiler yer almalıdır. Kriz yönetim ekibi, kaynakları yönlendirecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir.⁶ Kriz anında herhangi bir karmaşanın yaşanmaması için kriz yönetim ekibi üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmelidir.

Kriz yönetim ekibi, krizlerin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre farklılıklar göstermesine rağmen turizm işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde genel müdür başkanlığında, finans uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, hukuk danışmanı, insan kaynakları yöneticisi, pazarlama uzmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzman yer almalıdır. Kriz yönetim ekibi üyeleri, işletme kaynaklarını verimli ve rasyonel olarak kullanmalıdır. Bunun için ekip üyelerinin turizm sektörünün yapısını, işletmenin uzun dönem hedeflerini ve politikalarını bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz yönetim ekibi belirlenirken, ilk aşamada kriz yönetiminde karar verecek kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Burada amaç kriz yönetiminde karar verme yetkisinin az kişide toplanmasıdır. Böylece otorite karmaşası ve bu karmaşanın yaratabileceği problemler engellenmiş olacaktır.

⁶ M.Kemal Gültekin, (2002), **Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları**. Alp Yayınevi:Ankara, s.46.

David Perl, "A Guide to Developing Crisis Management Plans ", http://www.ntaonline.com/www2/indutrv/reports/crisis_management.html. Erişim Tarihi: 12.09.2001

Kriz yönetim ekibi belirli aralıklarla toplanıp, değişen çevre koşulları hakkında görüş bildirmelidir. Olası bir değişime karşı kriz yönetim planları gözden geçirilerek yenilenmelidir.

C- Kriz Senaryolarının Hazırlanması

Kriz planlama sürecinde, kriz döneminde etkin stratejiler geliştirebilmek için işletmenin karşılaşılabileceği krizler önceden belirlenmelidir. Senaryo planlaması, işletmenin krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşılabileceğini "eğer" sorularıyla senaryolaştırarak, sistematik bir şekilde ortaya koymasındır. Burada, oluşabilecek olaylar tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Kriz senaryolarının hazırlanmasında kriz yönetim ekibindeki kişilerden yararlanılır. Kriz yönetim ekibi lideri (Genel Müdür) bu kişileri belirler ve sorumlulukları konusunda onları bilgilendirir. Senaryoların hazırlanmasında geçmişte yaşanan krizler yardımcı olmalıdır.⁹

D- Kriz İletişim Planının Hazırlanması

Kriz anında işletme birçok guruba bilgi vermek durumundadır. Bunlar; işletmenin çalışanları, krizden dolayı ya da dolaysız etkilenecek kişiler ve toplumu bilgilendirmesi açısından medyadır. Turizm işletmeleri kriz anında bu gruplara bilgi vermek için kriz iletişim planı hazırlamalıdır. Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır. Ulmer, işletme yöneticilerinin kriz öncesi medya

⁸ Derya Çiftçi, (1998), "Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.51-53.

⁹ Caroline Sapriel, (2003), "Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium", *Journal of Communication Management* Vol.7, No.4, s.353

ile iyi ilişkiler geliştirmenin önemine dikkat çekmektedir. Onlarla iletişim kurmanın kriz anında işletmeye pozitif etkisi olacağını savunmaktadır.¹⁰

E- Personelin Eğitimi

Turizm İşletmeleri yönetimi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Turizm işletmeleri personeline ilk olarak muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi veya işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim stratejileri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Bu bilgiler doğrultusunda personel, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmelidir."

III- ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

A- Araştırmanın Amacı

Uygulama araştırmasında , İstanbul'da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarının kriz dönemlerinde (kriz öncesi hazırlık çalışmaları ve kriz anı) uyguladıkları stratejiler üzerinde odaklanılmıştır.

Belirtilen yaklaşımlar doğrultusunda, uygulamaya yönelik yapılan bu araştırmanın genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Literatür taramasında bulunan kuramsal bilgilerin sınanması,
- Kriz öncesi otellerin ve seyahat acentalarının krizleri önlemeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi,
- Kriz anında otel ve seyahat işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin belirlenmesi.

¹⁰ Robert R. Ulmer. (2001), Effective Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships, **Management Communication Quarterly**. Vol.14, No.4, May, s.611.

" GürkanHaşit, **Ön.ver.**, s. 107-108.

B-Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın uygulama bölümünde yer alan seyahat işletmeleri alan çalışmasının İstanbul'daki seyahat acentalarını ile sınırlandırılmış olması Türkiye'deki seyahat acentası sayısının en yüksek olduğu yer olmasından kaynaklanmaktadır. Verilere göre 2003 yılı başı itibarıyla 4498 olan toplam acenta sayısının toplam 1531 tanesi İstanbul ilinde faaliyettedir. Bu rakam bize Türkiye'deki toplam seyahat acentasının yaklaşık %35'inin İstanbul ilinde bulunduğunu açıklamaktadır. Bu nedenle "İstanbul ili" araştırma kapsamına alınmıştır.

Gerek zaman ve gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana kütleyi oluşturan işletmenin tümünde araştırma yapılamamıştır. Araştırma kapsamına İstanbul'da faaliyet gösteren 150 A Grubu seyahat acentası alınmıştır. Ancak 86 seyahat acentası ankete cevap vermiştir. Görüşme önerilerini geri çeviren işletmecilerin büyük bir çoğunluğu yeterli zamanlarının olmadığı ve kriz yönetimi konusunda herhangi bir uygulamalarının olmadığı şeklinde gerekçeler öne sürmüşlerdir.

Araştırma kapsamına 1985-2002 yıllarını kapsayan dönemin seçilmesi rastlantısal olmayıp, bu dönem içerisinde yaşanan krizlerin fazlalığı neden olmuştur. Araştırma bulgularının bölgesel, ulusal ve ulusal arası düzeyde bazı genellemelere de olanak verebileceği düşünülmektedir.

C- Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan çalışmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması, kriz yönetim stratejilerinde üst yönetimin önemli rol oynadığı düşüncesiyle örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır.

Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir, görüşme talebini geri çeviren işletmelere anket formu elden teslim edilmiştir. Dağıtılan anket formlarının geri gönderilmesi için işlemeye geri dönüş zarfları ile birlikte araştırmanın amaçlarını açıklayan bir yazıda anket formuna eklenmiştir.

Araştırmada işletmelerde elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.00 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan her soru için frekans dağılım tabloları hazırlanmıştır..

IV- BULGULAR

- **Seyahat Acentalarının Kriz Durumu İle Karşılaşma Durumu**

86 seyahat acentasından 79'u (%91.9 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, 7'si (%8.1 oranıyla) bir kriz dönemi yaşamadıklarını ifade etmiştir. Tablo 1'de işletmelerin bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıklarını sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1 - Seyahat Acentalarının Kriz Durumu İle Karşılaşmasının Dağılımı

KRİZ DURUMU İLE KARŞILAŞMA	SEYAHAT İŞLETMESİ SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	79	91.9
Hayır	7	8.1
Toplam	86	100

- **Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörler**

Kriz dönemi yaşadıklarını belirten 79 işletmeye bu kriz dönemini hangi faktör veya faktörlerin etkisiyle yaşadıkları sorulduğunda, 76 işletme (%96.2 oranıyla) ekonomik faktörlerin, 39 işletme (%49.4 oranıyla) doğal felaketlerin, 30 işletme (%70.2 oranıyla) yasal ve politik faktörlerin, 20 işletme (%25.3 oranıyla) rakip işletmeler ve artan rekabetin krizleri yaşamalarında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Seyahat acentalarının kriz dönemi yaşamalarına sebep olan en önemli faktör olarak ekonomik faktörler göze çarpmaktadır. Doğal felaketler, yasal ve politik faktörler ve artan rekabet ortamı da kriz yaratma potansiyeline sahip diğer önemli faktörler olmaktadır. Tablo 2'de bu faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2- Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Yaşamalarına Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

KRİZ NEDENLERİ	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Ekonomik Faktörler	76	96.2	3	3.8
Teknolojik Faktörler	0	0	79	100
Yasal ve Politik Faktörler	30	38.0	49	62
Sosyo-Kültürel Faktörler	0	0	79	100
Doğal Felaketler	39	49.4	40	50.6
Rakip işletmeler ve Artan Rekabet	20	25.3	59	74.7
işletme içi Nedenler	0	0	79	100
Diğer Faktörler	0	0	79	79

- **Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi/Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejiler**

Kriz dönemleri yaşadığını belirten 79 seyahat acentasının bu dönemlerde izledikleri stratejiler ile ilgili bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

66 seyahat acentası (%83.5 oranıyla) müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması en fazla işaretlenen seçenek olmuştur. 65 seyahat acentası (%82.3 oranıyla) işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesini 2. sırada işaretlemiştir. 45 işletme (%57.0 oranıyla) farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılmasını 3. sırada belirtmişlerdir. Bu faktörleri sırasıyla, %53.2 ile yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar, %46.8 ile işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi, %30.4 ile reklam ve tanıtım kampanyalarının artırılması, %26.6 ile tur operatörü ve diğer seyahat işletmeleri ile entegrasyona gitmek, %12.7 ile seyahat işletmesi dışında bir işletme ile entegrasyona gidilmesi ve son sırada %8.9 ile kredi ödemelerinin ertelenmesi izlemiştir.

Tablo 3- Seyahat Acentalarının Kriz Dönemleri İçerisinde İzlediği Stratejilerin Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
İşletmenin örgütsel büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	37	46.8	42	53.2
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi	65	82.3	14	17.7
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	45	57.0	34	43.0
Seyahat işletmesi dışında bir işletme ile entegrasyona gidilmesi	10	12.7	69	87.3
Tur operatörü ve diğer seyahat işletmeleri ile entegrasyona gitmek	21	26.6	58	73.4
Müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması	66	83.5	13	16.5
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	7	8.9	72	91.1
Yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar	42	53.2	37	46.8
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	24	30.4	55	69.6

Seyahat acentaları tarafından kriz dönemlerinde en fazla başvurdukları stratejinin müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu politika ile birlikte işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi ile farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması başvurulan diğer önemli politikalar olmaktadır.

• **Seyahat Acentalarının Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmalar**

86 seyahat acentasının krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında bulgular Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4- Seyahat Acentalarının Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptığı Çalışmaların Dağılımı

YAPILAN ÇALIŞMALAR	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	69	80.2	17	19.8
işletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması	44	51.2	42	48.8
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	35	40.7	51	59.3
Oluşturulan senaryolara yönelik alternatif paket turların ve alternatif pazarların oluşturulması	31	36.0	55	64.0
Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	34	39.5	52	60.5
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	3	3.5	83	96.5
Stratejik ortaklıklar oluşturma	51	59.3	35	40.7

69 seyahat acentası (%80.2 oranıyla) turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi seçeneğini işaretlemiştir. Bunu sırasıyla %59.3 ile stratejik ortaklıklar oluşturma, %51.2 ile işletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması, %40.7 ile olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması ve bu senaryolara karşı gerekli hareket kabiliyetinin geliştirilmesi, %39.5 ile tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları, %36.0 ile oluşturulan senaryolara yönelik alternatif paket turların ve alternatif pazarların oluşturulması ve %3.5 ile kriz yönetim planının hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması izlemektedir.

Seyahat acentalarının büyük çoğunluğu turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesini krizlerin önlenmesinde en etkili yol olarak görmektedirler.

• **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimiyle İlgili Personele Eğitim Vermesi**

Tablo 5'de görüldüğü gibi 58 seyahat acentası (%67.4 oranıyla) personele kriz eğitimi vermediğini, 28 seyahat acentasının ise (%32.6 oranıyla) personele kriz eğitimi verdiğini belirtmiştir.

Tablo 5- Seyahat Acentalarının Kriz Yönetimiyle İlgili Personeline Bilgi Vermesi

KRİZ EĞİTİMİ	ACENTA SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	28	32.6
Hayır	58	67.4
Toplam	86	100

- **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlaması**

86 seyahat acentasının büyük bir çoğunluğu 70 seyahat acentası (%81.4 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamadıklarını belirtirken, 16 seyahat acentası ise (%18.6 oranıyla) bir kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6'da seyahat acentalarının kriz yönetimi planı hazırlayıp hazırlamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6- Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlaması

KRİZ YÖNETİM PLANI	SEYAHAT İŞLETMESİ SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	16	18.6
Hayır	70	81.4
Toplam	86	100

- **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planını Kimlerin Hazırladığı**

Tablo 7'de kriz yönetimi planı hazırladığını bildiren 16 seyahat acentasında, kriz yönetim planını kimlerin hazırladığı yer almaktadır. 16 seyahat acentasının hemen hemen tamamı 14'ü (%87.5 oranıyla) kriz yönetim planını işletmenin üst yönetiminin hazırladığını belirtirken, 5 seyahat acentası (%31.3 oranıyla) danışmanlık şirketlerinden ve üniversitelerden destek aldıklarını belirtirken, 2 seyahat acentası (%12.5 oranıyla) işletme içi ve işletme dışı uzmanlar tarafından kriz yönetim planını hazırladığını belirtmiştir. Kriz yönetim planını işletmenin üst yönetimi tarafından hazırlandığını belirten acentalardan 5'i danışmanlık şirketlerinden ve üniversitelerden destek aldıklarını da belirtmişlerdir.

Tablo 7- Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planını Kimlerin hazırladığının Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
İşletme Ust Yönetimi	14	87.5	2	12.5
Danışmanlık Şirketleri	5	31.3	11	68.8
Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri	5	31.3	11	68.8
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	2	12.5	14	87.5

• **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Planının Uygulanması**

Tablo 8'de Kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin bu planı uygulamayıp uygulamadıklarının dağılımı yer almaktadır. 14 seyahat acentası (%87.5 oranıyla) uyguladığını, 2 seyahat acentası (%12.5 oranıyla) ise uygulamadıklarını belirtmiştir.

Tablo 8- Seyahat Acentalarının Hazırladığı Kriz Yönetim Planının Uygulanma Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANININ UYGULANMASI	SEYAHAT İŞLETMESİ SAYISI	YÜZDE DEĞERİ
Evet	14	87.5
Hayır	2	12.5
Toplam		

* **Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının N< denleri**

Tablo 9'da kriz yönetim planı hazırlayan seyahat acentalarının kriz yönetim planını hazırlama nedenlerini göstermektedir. Kriz yönetim planı hazırlayan 10 seyahat acentası (%62.5 oranıyla) kriz yönetim planı hazırlamasının nedeni olarak, krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi

mücadele edebilme şansına kavuşmak olduğunu, 6 seyahat acentası (%37.5 oranıyla) daha önce hazırlıksız yakalanılan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması sebebiyle, 5 seyahat işletmesi (%31.2 oranıyla) bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 9- Seyahat Acentalarının Kriz Yönetim Planı Hazırlamasının Nedenleri

NEDENLER	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	10	62.5	6	37.5
Daha önce hazırlıksız yakalanılan kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	6	37.5	10	62.5
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek	5	31.2	11	68.8
Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek	0	0	16	100

- **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi**

Ankete katılan 86 seyahat acentasının, 69'u (%80.2 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlemediğini, 17 seyahat acentası (%19.8 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlediğini belirtmişlerdir. Dağılım Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10- Seyahat Acentalarında Kriz Yönetim Ekibi Olmasının Dağılımı

KRİZ YÖNETİM EKİBİ	SEYAHAT İŞLETMESİ SAYISI (N)	YÜZDE DEĞERİ (%)
Evet	17	19.8
Hayır	69	80.2
Toplam	86	100

- **Seyahat İşletmeleri Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanları**

Tablo 11'de Kriz yönetim ekibi olduğunu belirten 17 seyahat acentasında kriz yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık alanlarının dağılımı yer almaktadır. Kriz yönetim ekibi oluşturan seyahat acentalarının %100'ünde finans ve pazarlama uzmanı yer almaktadır. Bunu sırasıyla operasyon sorumlusu ve hukuk danışmanı (%41.2 oranla) ve halka ilişkiler uzmanları (%17.6 oranla) izlemektedir.

Tablo 11- Seyahat Acentaları Kriz Yönetim Ekibi Üyelerinin Uzmanlık Alanlarının Dağılımı

	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
Finansal Yönetim	17	100	0	0
Pazarlama/Reklam	17	100	0	0
Halkla ilişkiler	3	17.6	14	82.4
insan Kaynakları	0	0	17	100
Operasyon Sorumlusu	7	41.2	10	58.8
Hukuk Danışmanı	7	41.2	10	58.8

V- SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç olarak, İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentalarının kriz yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadıkları, kriz öncesi hazırlık çalışmaları yaptığını belirtmelerine rağmen, genelde kriz döneminde krizlerin etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler izlediği sonucu ortaya çıkmıştır. Seyahat işletmelerinin krizlere hazırlıklı olabilmeleri için yapmaları gereken faaliyetler aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir.

- Kriz yönetim planlarının hazırlanması,
- Kriz yönetim ekibinin belirlenmesi,
- Kriz senaryolarının hazırlanması,

- Kriz iletişim planının hazırlanması,
- Personele kriz konusunda eğitim verilmesi.

Krizlere karşı önceden hazırlıklı olan seyahat acentalarının olası bir krizde rakiplerine avantaj sağlaması kaçınılmazdır. Krizlere hazırlıklı olan seyahat acentaları kriz anında, kendi örgüt yapılarına uygun olarak geliştirdikleri stratejileri zaman kaybetmeden uygulamaya koymaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Çiftçi, Derya. (1998), "**Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi**", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gültekin, M.Kemal. (2002), **Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları**, Ankara:Alp Yayınevi.
- Haşit, Gürkan. (2000) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1177.
- Henderson, Joan. (1999), "Managing the Asian Financial Crisis:Tourist Attractions in Singapore", **Journal of Travel Research**, Vol.38, Number2, 177-181.
- Kadıbeşegil, Salim. (2002), **Kriz Geliyorum Der**, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Perl, David. "A Guide to Developing Crisis Management Plans ", http://www.ntaonline.com/www2/industry_reports/crisis_management.html, Erişim Tarihi: 12.09.2001
- Sapriel, Caroline. (2003), "Effective Crisis Management:Tools and Best Practice for the New Millennium", **Journal of Communication Management**, Vol.7, No.4, 348-355.

- Sönmez, Sevil F, Sheila J. Backman ve Lawrence R. Ailen. (1994), **Managing Tourism Crisis:A Guidebook**. Clemson SC:Clemson University.
- T.C. Turizm Bakanlığı, (2002), **Turizmde Kriz Yönetimi**. Ankara: Nokta Ofset Bas.Tic.Ltd.Şti.
- Ulmer, Robert R. (2001), Effective Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships, **Management Communication Quarterly**. Vol.14,No.4, May, 590-615.