

## **TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ**

**Öğr.Gör.Şimal YAKUT AYMANKUY\***

### **ÖZET**

Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

İşletmelerde belirsizlik riski, risk ise krizi yaratmaktadır. Turizmde kriz, bir ülke turizm sektörünün ya da bazı işletmelerin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla büyük zararlara uğramasını, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmeye yeni bir organizasyon yapısının arayışı içine girmesi durumu olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, bu zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar ve alınacak doğru önlemler ile geçirilecek süreci ifade eder. Kriz dönemlerinde yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadır. Karar vermeyi zorlaştıran en önemli etken bilgi eksikliği yani belirsizliktir.

**Anahtar Kelimeler** : Kriz, Kriz Yönetimi, Koordinasyon

## **CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM**

### **ABSTRACT**

Crisis is kind of tension that jeopardizes the goals and targets of organizations by making mechanisms of the institutions complicated and not easy to communicate.

Ambiguity in business brings risks and risks cause crisis. Crisis in tourism threatens the country as whole or some institutions and originates from natural disasters, socio-economic changes, terrorist acts, wrong political decisions or managerial mistakes. During the time of crisis, institutions search for new organization plans and "crisis management" corresponds to finding the best solution to reduce the disadvantages caused by the crisis. Managers are

\* Balıkesir Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü.

faced with making decisions so fast during crisis and the thing that makes it a tough job is not having enough information, in other words, ambiguous situations.

**Key Words** : Crisis, Crisis Management, Coordination.

### **Plansız Değişme ve Kriz Yönetimi**

Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur<sup>1</sup>.

İşletmelerde belirsizlik riski, risk ise krizi yaratmaktadır. Turizmde kriz, bir ülke turizm sektörünün ya da bazı işletmelerin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişmeler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla büyük zararlara uğramasını, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmeye yeni bir organizasyon yapısının arayışı içine girmesi durumu olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, bu zararlardan en düşük kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar ve alınacak doğru önlemler ile geçirilecek süreci ifade eder. Sektör bazında kriz yönetimi devletin (kamu otoritesinin) müdahalesi ile gerçekleştirilirken, işletme bazında kriz yönetiminin belirli usul ve süreçler içermesi gerekmektedir. Bu noktada son yıllardaki belirgin eğilim ise kriz durumunda ön planda olacak kriz yöneticisinin önceden belirlenmesi ve bu kişinin görevinin tanımlanması şeklindedir. Kriz yöneticisinin en önemli sorumluluğu kriz olasılığını en aza indirmektir. Etkin bir kriz önleme programı ise şu önlemlerden oluşmaktadır<sup>2</sup>;

- Kriz tehlikesine karşı iş görenleri özel eğitime tabi tutmak ve bu yolda beceri kazandırmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme işçi iletişim sistemini bu maksatla geliştirmek,

<sup>1</sup> Ömer Dinçer, (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaj Basımevi, s. 314.

<sup>2</sup> H.Fikri Bilgin, (1998), Turizmde Risk ve Kriz.I.Turizm Şurası, Ankara:s.51.

## Ş.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

- Krizlere karşı, otomatikçe dayanan bir sistem yerine, ilgili iş gören elemanların muhakeme kabiliyetini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi en doğru zamanda aktarmak ve onları kriz dolayısıyla fazla mesaiye zorlamamak.

Kriz dönemlerinde yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadır. Kara vermeyi zorlaştıran en önemli etken bilgi eksikliği yani belirsizliktir. Genel anlamda krizlerin nedenlerini iki başlık altında toplamak mümkündür<sup>3</sup>:

1. Dış Faktörler: İşletmenin dışında oluşan ve denetlenemeyen değişimlerdir. Toplumda çok hızlı bir değişim varsa belirsizlik artacak ve bu belirsizlikle birlikte karar verme sürecinde aksama ve kriz durumu ortaya çıkacaktır. Dış Faktörler arasında doğal afetler, ülke ekonomisindeki belirsizlik veya ani değişimler, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni yasal düzenlemeler, toplumsal faktörler ve güçlü rakipler sayılabilir.

2. İç Faktörler: Örgütün ve işletmenin iç yapısında ve yönetim kademelerinde meydana gelen olaylar iç faktörler arasında sayılabilir. Yine yönetimin yetersizleşmesi, yeterli enformasyon sistemlerinin olmayışı, alışkanlık ve deneyimler, işletme içi körlük v.b. faktörler içsel faktörler arasında sayılabilir.

Dış çevrenin sürekli değişip, karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında stratejik bir açıklık oluşturmaktadır. Stratejik açıklığı meydana getiren faktörler şöyle sıralanabilir<sup>4</sup>: Yetersiz ve yanlış çevre analizi, esnek olmayan örgüt yapısı, yetersiz dış destek, kaynak yetersizliği, örgütü bir açık sistem olarak oluşturamamak, dış dünya ile iletişim kuramamak, uygulama ve yönetsel hatalar,kriz belirtilerini görmemek.

Krizin meydana geliş süreci de 4 aşama olarak belirlenmektedir:

<sup>3</sup> Dinçer. Ön.Ver., s. 322.

<sup>4</sup> Douglas C.Basil, Curtis W.Cook, (1990), The Management Of Change. Çeviren: Ömer Dinçer. London: Mc Graw-Hill Bokk Company, s. 322.

## BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**1. Körlük:** Sebepleri; yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir.

Böyle durumlarda, örgüt geliştirme, enformasyon sağlama ve analizi, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir.

**2. Atalet:** Sebepleri; yöneticilerin tehlikeli durumun (krizin) kendi kendine geçeceğine olan inançları, müdahalelerin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve işletmenin şu ana kadar ki başarısının yönetim anlayışının da başarısı olduğuna inanç olarak sıralanabilir.

**3. Yanlış Karar ve Eylemler:** İşletmede gerilimin artması, kararların merkezileşmesi ve eksik bilgi akışı, kararların niteliğini bozar ve krize yol açar.

**4. Kriz:** Gerginlik ve telaş hakimdir. Planlama yoktur. Anlık faaliyetler yapılır. Kriz döneminde geniş çaplı reorganizasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanmaya geçilmelidir.

Kriz yönetiminde 2 temel yaklaşım sözkonusudur<sup>5</sup>:

**a. Krizden Kaçınma:** Bunun için dış dünya ile yoğun iletişimi olan, dış ve iç sistemleri sürekli analiz eden, yetki devrini sağlamış, dinamik bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir.

**b. Kriz Çözme:** Kriz değişim ve gerilim için yaptığı baskı ve işletmenin zayıf yönlerini göstermesi açısından olumlu fonksiyonlara sahiptir. Buna dayanarak yönetim, krizi faydalı hale getirilebilir.

Krizle başa çıkabilmek için; erken uyarı sistemi, dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik örgüt yapısı, etken iletişim ve feedback, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri gerekmektedir.

Kriz ve kriz yönetimine genel olarak baktıktan sonra, turizm sektöründe krizlerin ortaya çıkması ve çözülmesi konusuna değinmekte fayda vardır. Turizm sektörünün kendi içinde ki faaliyetlerden kaynaklanan kriz dönemleri olabileceği gibi, dışsal faktörler arasında sayabileceğimiz, dünyada çok değişik

<sup>5</sup>Dinçer, Ön.Ver., s.328.

## Ş.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

sektörlerde meydana gelen krizlerin turizme yansması nedeniyle de krizler ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda kamu yönetimlerinin krizlerin çözümüne veya kriz yönetimine müdahale etmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle kamu yönetimleri öncelikle tanıtım faaliyetleri kapsamında sürekli hizmet görecekr kriz masaları oluşturmalıdır. Amaç ülke aleyhine meydana gelebilecek olağanüstü olaylar karşısında harekete geçebilecek dinamik bir birimin oluşturulması olmalıdır<sup>6</sup>.

### **Turizm Sektörü ve Krizler**

Turizm, döviz ve istihdam yaratan özelliği ile ekonomik, farklı kültürleri bir araya getiren ve insanların dinlenme ihtiyacını karşılama ile sosyo kültürel bir faaliyettir. Yine çevreyi de olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen taleplerin sözkonusu olduğu bir faaliyet alanıdır. Dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden bir olan turizmin bugün için önemli sorunları bulunmaktadır. Dünyada yaşanan krizler turizm sektöründe olumsuz yönde etkilemektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen olaylar tüm ülkeleri etkilemektedir. Örneğin;

1997 yılının ikinci altı aylık döneminde Asya' da patlak veren finansal krizin giderek yayılması dünya ekonomisinin geleceğine ilişkin birçok sorunu da gündeme getirmiştir. Bu sorunlar belirli noktalarda yoğunlaşmıştır. Öncelikle krizin yumuşatılması, yayılmasının durdurulması üzerinde durulurken, krizlerin önlenmesinde hangi araçlardan nasıl yararlanılabileceğine ilişkin çözüm araçlarının geliştirilmesi dikkate alınmaktadır. Yine buradan hareketle, dünyada IMF, Dünya Bankası ve OECD v.b. uluslararası kuruluşların turizm sektöründe yaşanan bu krizin önlenmesine yönelik olarak yapılabilecekleri faaliyetler araştırılmaktadır.

<sup>6</sup> Necdet Hacıoğlu, (1992), "Dış Tanıtım ve Örgütlenme Modeli", Tebliğ, Ankara: T.C. Turizm Bakanlığı I.Tanıtım Şurası, s. 158.

Örneğin; 25 Haziran da Washington' da Dünya Turizm Örgütü (WTO) ve Dünya Bankası'nın ortaklaşa yaptıkları toplantı sonucunda yapılan açıklamada, (Dünya Bankası Başkanı James D.Wolfensohr, Interamerican Development Bank' in Başkanı Enrique Iglesias), ilişki içinde bulunan 140 ülkede turizmin en hızlı gelişen sektör durumuna geldiği vurgulanmıştır. Bu toplantının ardından yayınlanan ortak bildiri, "Amaç fakirliği yok etmekse, o zaman yüzümüzü turizme çevirmeliyiz" denmektedir. Yine aynı bildiri krizi önlemek istiyorsanız turizmi destekleyin denmektedir<sup>7</sup>.

Turizm bugün Birleşmiş Milletler' in de kabul ettiği tanıma göre, dünyanın en büyük 3.hizmet sektörüdür. Bundan dolayı dünya ekonomisindeki her gelişme turizm sektörünü, turizmdeki her gelişme de dünya ekonomisini yakından etkilemektedir. Dünyada yılda ortalama 300 milyar dolarlık yeni yatırımın yapıldığı dünya seyahat endüstrisi pazarından, yaklaşık 800 milyar dolarlık gelir elde edilmektedir. Bu yatırım hacmi ile dünyada 255 milyon kişiye istihdam olanağı yaratan seyahat endüstrisinde, 2007 yılında 385 milyon kişinin istihdam edileceği öngörülmektedir. Böylece seyahat endüstrisi dünya toplam istihdamının %11' ini karşılıyor olacaktır<sup>8</sup>.

### **Türkiye' de Turizm Sektörünün Gelişimi ve Krizler**

Türkiye' de seyahat endüstrisinin gelişimi dünyadaki gelişmelere paralel sürmektedir. Bundan 10 yıl öncesine de GSMH içinde turizmin payı %2,1 iken bugün bu oran %4' e ulaşmıştır. Yine 10 yıl önce ihracat içinde turizmin payı %16 iken bu oran bugün %25' i geçmiştir. Yine 10 yıl önce yılda 2,4 milyon turist ağırlayarak, 1,2 milyar dolar gelir elde eden Türkiye, bugün yılda yaklaşık 10 milyon turist çeken ve 8 milyar dolar gelir elde eden bir ülke konumundadır (Tablo 1). Bu rakamlarla 1998 yılında dünyada en çok turist çeken 40 ülke içinde 19.sırada yer almaktadır. Yine 1998 yılı turizm gelirleri açısından Türkiye, ilk 40 ülke içinde 12.sırada yer almaktadır.

Talha Çamaş, (1999), "Krizle Rağmen Tırmanış", Ekonomik Forum , Yıl:6, Sayı:2, s.35.

<sup>8</sup> Çamaş,Ön.Ver. s. 36.

## S.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

Tablo 1. 1989-1998 Yılları Türkiye Turizm Verileri

	1989	1998
GSMH İçinde Turizm Payı	%2,1	%4
İhracat İçinde Turizmin Payı	%16	%25
Gelen Turist Sayısı (Yaklaşık)	2,4 milyon	10 milyon
Turizm Gelirleri (Yaklaşık)	1,2 milyar dolar	8 milyar dolar

Kaynak: Talha Çamaş, (1999), "Krizle Rağmen Tırmanış", **Ekonomik Forum**, Yıl:6, Sayı:2, s. 36.

Türkiye oldukça zengin doğal güzellikleri ve kültürel varlıklarıyla önemli bir turizm potansiyeline sahiptir. Ayrıca konaklama alanında, Avrupa Ülkeleri ile kıyaslandığında oldukça yeni konaklama tesislerine sahiptir ve bu avantajı iyi değerlendirmektedir. Yine havayolu taşımacılığında ulusal bayraklı uçak filosuna sahiptir ve bu alanda 10 büyük firma hizmet vermektedir. Benzer olarak bugün dünyanın en büyük otel zincirlerinden 20' sinden 12' si Türkiye' de faaliyet göstermektedir. Yine Turizm Bakanlığı' ndan belgeli 3500' e yakın tesisin büyük bölümü yerli işletmecilik firmaları tarafından işletilmektedir. Bundan da önemlisi Türkiye, giderek kızışan rekabet ortamında önemi daha da artan satış ve pazarlama noktasında, kendi tur operatörlüğü sistemini kurmuştur. Açıkça görülmektedir ki Türkiye bu durumu ile dünya çapında aranan ve güvenilen bir partner durumundadır. Bu açıdan ülkemizde turizmin yerinin doğru algılanması ve sektörün bu özelliklerine uygun düzenlemelere gidilmesi gerekliliği açıktır. Bu düzenlemeler yeterince yapılabilirse 1998 yılında ve 1999' da yaşanan krizler çabuk atlatılacak ve sektörün gelişim hızı sekteye uğramayacaktır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi 1997 yılında Asya **Krizi** ile başlayan ve daha sonra Rusya Federasyonu ve Güney Amerika' yi etkisi altına alan küresel kriz, uluslararası turizm hareketlerinde yavaşlamaya neden olmuştur. Beklenen artış hız olan %5,5 oranına ulaşamamış, büyüme %3,8 oranında gerçekleşmiştir. Dünya çapında yaşanan bu yavaşlamaya rağmen Türkiye' ye

olan turizm talebi 1997 yılında %13,5 oranında bir artış göstermiştir. Bu oranla Türkiye, Avrupa ülkeleri arasında turizm talebinde en yüksek artış hızını gerçekleştiren ülke durumundadır<sup>9</sup>.

Ancak 1998 yılı başlarından itibaren dünyada yaşanan bu olumsuzluklar, ülkemizde de hissedilmeye başlanmıştır.

En büyük pazarımız olan Almanya' da işsizliğin artması, ekonomik sıkıntının baş göstermesi, ikinci büyük pazarımız olan Rusya Federasyonu' nun hızla kriz ortamına girmesi, Avrupa Birliği ülkeleri arasında ortaya çıkan kartelleşme eğilimi, yatay ve dikey entegrasyonlar Türk turizmini olumsuz yönde etkilemiştir. Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz sonucu, kamu harcamalarında kısıtlama getirilmesi, tanıtım ve pazarlama alanındaki ihtiyaç duyulan finansal kaynağın temininde güçlükler yaratmıştır. Turizm Bakanlığı 1998 yılı tanıtım bütçesi oluşturmada sıkıntıya düşmüştür.

Yine komşu ülkeler ki bunlar aynı zamanda Türkiye' ye rakip destinasyon konumundadırlar. İspanya ve Yunanistan' da uygulanan mali politikalar, KDV oranlarının düşürülmesi, havaalanı vergilerinin indirilmesi, Yunan Drahmisi' nin devalue edilmesi v.b. gibi önlemler Türkiye' nin pazardaki rekabet gücünü zayıflatmıştır.

Yine AB ülkeleri arasında seyahatler kolaylaşırken, İspanya ve Yunanistan' da tur fiyatlarının ucuzlaması Türkiye' ye olan talepte bir daralmaya neden olmuştur (Fransa' da Dünya Futbol Kupası, Portekiz' de Expo'98 gibi faaliyetler Avrupa çıkışlı seyahatlerde yavaşlamaya neden olmuştur.). Bir başka taraftan, Türkiye' nin yer aldığı coğrafyada süreklilik arzeden politik gerginlikler de talep daralmasına neden olmaktadır. Doğu ve Güneydoğu sınırlarımızda ABD-İran - ABD-İrak gerginliği ve Ege' deki Türk-Yunan, Akdeniz' deki Kıbrıs Rum Kesimi' ndeki S-300 füzeleri nedeniyle yaratılan gerginlikler de bölgede güvenliğin olmadığı imajını yaygınlaştırmıştır. Yine 1998 yılında AB' ne üyelik konusunda Almanya ile yaşanan gerginlikler, İtalya ve Türkiye arasında yaşanan siyasi gerginlik talebi olumsuz yönde etkilemiştir.

<sup>9</sup> Fermani Uygun, (1999), "Küresel Krize Karşın Talep Düşmedi", Ekonomik Forum, Yıl:6, Sayı:2, s. 38.



## **Ş.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ**

1999 yılı için ise, krizin boyutlarını ortaya çıkarmak amacı ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği' nin (TÜRSAB) yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakmakta fayda vardır<sup>10</sup>.

Şubat ayının 2.yarisından Mayıs ayına kadar geçen sürede meydana gelen iptallerinin, yıl sonunda turist sayısında 2,5 milyon, turizm gelirlerinde ise 2 milyar dolarlık kayba yol açacağı öngörülüyor. Turizm gelirlerindeki bu düşüş, ödemeler dengesini sarsarken, ziyaretçi sayısındaki azalma ise, işsiz sayısını arttıracaktır.

Sektörün konaklama, havayolu ulaşımı, pazarlama ve ilgili diğer kesimlerinde çok kapsamlı yapılan bu araştırmaya göre, 1999 Şubat ayının 2.yarisından Mayıs ayı başına kadar tur iptallerinin toplamı 725 bin kişiyi bulmuştur. Bunların 562 bini charter seferlerinden alman koltuklarla taşınan kişilerden, geri kalanı tarifeli seferlerle ve individullaerden oluşmaktadır. Kayıpların %63' ü ise 5 ülkededir.

Şubat ayının 2.yarisından Mayıs' a kadar iptal edilen uçak sefer sayısı ise 1562' dir. Uçak seferlerindeki iptaller, tur operatörleri ve seyahat acentalarının tesislerden aldıkları yatakların iptal edilmesine yol açmıştır. Aynı dönemde seyahat acentası ve tur operatörleri 650 otel ile kontratlarını iptal etmişlerdir (Bu iptallerler 6,8 milyon geceleme kaybı olmuştur.).

Yine bu yıl içinde Abdullah Öcalan' in yakalanması ve hemen sonrasında NATO' nun Sırbistan' a saldırısı ile patlak veren Kosova Savaşı ile devam eden olaylar turizme büyük bir darbe vermiştir. 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi de yaz sezonunun tam ortasında, ülkemiz turist talebini olumsuz yönde etkilemiştir.

Bütün bunların sonucunda meydana gelen turizm gelirlerindeki kayıplar, ödemeler bilançosu dengesini bozmakta, tesislerin kapanması veya düşük kapasite ile çalıştırılması, yeni tesislerin hizmete girmemesinden dolayı işsiz sayısının artması ile sonuçlanmaktadır.

TÜRSAB, (Mayıs 1999), **TÜRSAB DERGİSİ**. Sayı: 184, s.6.

## BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sektörde yaşanan krizin kendisi kadar, krizin doğru algılanmasının da önemi büyüktür. Krizi atlatma düşüncesinde çok krizin yöneltilmesi üzerinde durulmalıdır. Yine turizmdeki krizin ödemeler dengesinde meydana getireceği bozulma dikkate alınmalıdır. Dış ticaret açığının yaklaşık %42' sinin turizm gelirleri ile kapatıldığı düşünülürse konunun önemi de açıktır.

Kriz yönetiminde başta da bahsettiğimiz gibi, stratejik açıklığı meydana getiren faktörleri bertaraf etmek gerekecektir. Turizm sektörü için bunlardan en önemlisi belki de kriz belirtilerini görmemektir. Sektörde olan bitenler "bir kez oldu, tekrarlanmaz" mantığı ile görmezlikten gelinmemeli, hemen çözüm arayışlarına girişmelidir. Özellikle atalet konusunda burada dikkate alınmalıdır. Kamu yönetimlerinin kriz durumunun kendi kendine geçeceğine olan inançları, müdahalenin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi krizin çözümünü ve kriz yönetimini olumsuz etkileyecektir.

### **Turizm Sektöründe Krizden Kurtulma Yolları**

- Ülke tanıtımına asgari 150 milyon USD kaynak ayrılmalıdır.
- Devlet Planlama Teşkilatı, ülke tanıtımı için yapılan harcamaları yatırım kabul etmeli ve kaynak ayrılmalıdır.
- Turizmdeki KDV ler, İspanya' da olduğu gibi en az %7' lere çekilmelidir. (1999 yılında Türkiye'de ise bu oran %15'den %17'ye çıkarılmıştır.)
- Kalkınma Bankası ve diğer bankaların, gerek otellerin yenilenmesine gerekse sektörün ihtiyacı olan yatırım projelerine kaynak ayırmasına olanak tanınmalıdır.
- Yatırımcılarımızın yurtdışından sağladığı krediler için yatırımın ipoteği karşılığı teminat mektubu kredileri sağlanmalıdır.
- Yine aynı amaca yönelik olarak, turizm işletmeleri KOBİ kategorisinde değerlendirmeli ve bütün küçük ve orta boy işletmeler desteklenmelidir.
- Rakip Avrupa ülkelerinin tur operatörlerini desteklemek için alan vergileri ve ayak bastı parası olarak bilmen vergilerde indirim giderken, Türkiye' de buna seyirci kalmamalıdır. Ayak bastı parasını 15 USD' den 7,5 USD' ye indirmelidir.

## Ş.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

- Hızla büyüyen, rekabetin hızla arttığı dünya turizminde Türkiye kendi stratejisini acilen belirlemelidir.
- Konaklama yatırımları dışında Türk turizminde, yat turizmi, termal turizmi, kültür turizmi, kongre turizmi, kış turizmi, golf-dağ ve yayla turizmi gibi alternatif turizm alanları oluşturulmalı ve turizm faaliyetleri 4 mevsime yayılmalıdır(Turizmin çeşitlendirilmesi).
- Kur farkı kayıplarının giderilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır (TL' nin döviz karşısında aşırı değerli olması sorun yaratmaktadır).
- Turizm, karşılaşılan sosyo-ekonomik ve yöresel gerginlikler, değişkenlik gösteren politikalar ve etnik olaylarla toplumsal gelişim için de aşırı derecede nazik olan bir endüstridir. Bu noktadan hareketle terörizm ile turizm arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Terör olayları turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun için niçin özellikle turizme kolayca darbe vurulduğu değerlendirilmelidir. Turizm sektöründe karşılaşılabilecek risklere ve acil durumlara karşı önceden önlem alınmış ve hazırlıklı olunmalıdır. Turizmi daha az tartışmalı bir konu haline getirecek bir felsefe izlenmeli, turistlere yönelik terörizmi önlemek için özel sistemler geliştirilmeli ve ilk kez oldu demeden derhal mücadele bulunulmalıdır.
- Türkiye' nin demokrasi, insan hakları, laiklik, sosyal adalet ve barış gibi konulardaki evrensel yüzünü dünya kamuoyuna anlatmak ve benimsetmek siyasi tanıtım kapsamına giren imaj geliştirici faaliyetlerdir. Benzer şekilde PKK' nm gerçek yüzünü ortaya çıkarmak siyasi tanıtım işidir ve Dışişleri Bakanlığı' mızın görev, yetki ve uzmanlık alanı içindedir.

Turizm Bakanlığı bünyesinde tanıtım masalarına benzer şekilde, kriz masaları kurulmalıdır.Amaç, ülkemiz aleyhine meydana gelen beklenmedik olumsuz olaylar karşısında harekete geçebilecek bir tanıtma programı uygulayabilecek dinamik bir birim olmalıdır. Kriz Masası, değişik tanıtma konularında paket programlar hazırlanmalıdır. Hazırlanacak değişik paket programlar, kamu oyuna en son iletişim araçları ile anında sunulmalıdır. Bunun için bütçede ön görülmeyen kriz harcama kalemi oluşturulmalıdır. Böylece, savaş veya politik

## BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

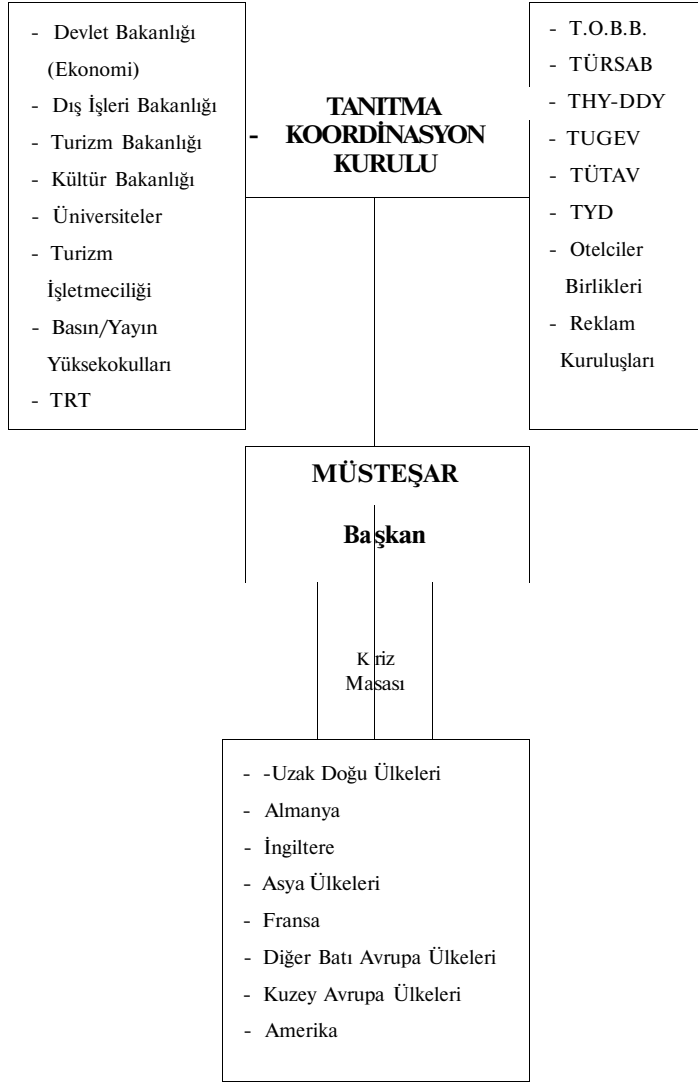
krizler sonucu Türkiye aleyhine meydana gelecek olaylarda Kriz Masası ülkenin olumlu imajını kamu oyuna tanıtmaya çalışacaktır.<sup>11</sup>

Yabancı tur operatörlerinin ülkedeki faaliyet alanı daraltılmak. Böylece yabancı turistler için paket turların maliyeti düşürülebilecektir. ( Bir yabancı turistin Türkiye'ye tur paketini satın alma bedeli olarak ödediği fiyatın % 60'ı yabancı tur operatörleri ile uçak şirketleri arasında paylaşılmaktadır. ) Bu kapsamda aşağıdaki önlemler alınabilir.

Özelleştirme faaliyetleri kapsamında yabancı tur operatörlerinin yurtiçinde kalıp yatırım yapmaları belirli koşullara bağlanabilir. Yabancı tur operatörlerinin empoze fiyat uygulamalarına bazı sınırlamalar getirilebilir. Turizm Bakanlığı tarafından, yurtdışında kötü imajı ( terör-güvenlik sorunu ) silecek faaliyetlere yoğunluk verilmeli. Türk seyahat acentaları elverişli kredilerle desteklenmeli, turistik doküman, broşür v.b. 'nin basımı ve yayın faaliyetlerinin ortaya çıkardığı masraflar Turizm Bakanlığı tarafından üstlenilmelidir.Krizi atlarmaya yönelik olarak iç turizmin canlandırılmasına çalışılmalıdır.Belirli dönemler itibariyle çok özel fiyat indirimlerine gidilebilir.Gelen turistin daha fazla gelir bırakmasını sağlayacak satış geliştirme-promosyon teknikleri kullanılmalıdır. (Spesial menüler, mevsimlik-yöresel yemekler hazırlamak, özel günler düzenlemek, indirim kuponları, hediye çekleri v.b.)İşletme çalışanları ile bütünleşmelidir. Böylelikle her eleman işletmeyi, kendi işletmesi gibi benimseyip daha etkin hizmet edecek, satışları arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunacaktır.Fiyat indirimleri birden büyük oranlarda yapılmamalıdır. Çünkü böyle bir uygulama ürün kalitesinde bir azalma olduğu kanısı uyandırabilir.

## Ş.YAKUT AYMANKUY/ TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

Şekil: 1. Tanıtma Koordinasyon Kurulu



Kaynak: Necdet Hacıoğlu, (1992), "Dış Tanıtım ve Örgütlenme Modeli", Tebliğ Ankara.T.C.Turizm Bakanlığı I. Tanıtım Şurası, s. 168.

**KAYNARLAR**

- Dinçer, Ömer.(1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaj Basımevi.
- Douglas C.Basil, Curtis W.Cook. (1990), **The Management Of Change**. Çeviren: Ömer Dinçer. London: Mc Graw-Hill Bokok Company.
- Çamaş, Talha. (15 Şubat 1999), "Krizle Rağmen Tırmanış", **Ekonomik Forum**. Yıl:6, Sayı:2.
- Uygun, Fermani. (15 Şubat 1999), "Küresel Krize Karşın Talep Düşmedi", **Ekonomik Forum**, Yıl:6, Sayı:2.
- Hacıoğlu, Necdet. (1992), "Dış Tanıtım ve Örgütlenme Modeli", Ankara: **I. Tanıtma Şurası**.
- TÜRSAB. (Mayıs 1999), **Türsab Dergisi**. Sayı: 184.
- T.C. Turizm Bakanlığı. (10-11 Nisan 1992), **I. Tanıtma Şurası Tebliğler**. Ankara:
- T.C. Turizm Bakanlığı. (20-22 Ekim 1998), **I. Turizm Şurası Tebliğler**. Ankara:
- Topaloğlu, Melih, Azize Tunç. (Mart-Haziran 1997), "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi", **Anatolia Dergisi**. Ankara: