

## KRİZ İLETİŞİMİ VE TURİZM: 2016 YILI TERÖR SALDIRILARI

Burcu ÖKSÜZ\*  
Mikail BATU\*\*

### ÖZ

Kriz, çok farklı alanlarda olabileceği ve farklı alanları etkileyebileceği gibi turizm alanında da meydana gelebilmektedir. Kriz, üzerinde daha önceden düşünülerek planların yapılması gereken, var olan sistemi-düzeni engelleyen bir durumdur. Her krizin meydana gelme ve bulunulan alan itibari ile kendine özgü özellikleri bulunabilmektedir. Ani olması, belirsizliğin bulunması ve konuya ilişkin zaman baskısı yaratması bunlardan bazılarıdır. Ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi vb. herhangi bir etkiyle başlayan krizler, turistik destinasyonlar için büyük önem taşımakta ve tüm paydaşları etkileyebilmektedir. Krizlerin neden çıktığı kadar günümüzde nasıl yönetildiği de büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kriz iletişimi, alanın profesyonellerince yönetilmesi gereken uzun vadeli plan ve programları gerektirmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak kriz, kriz yönetimi, kriz iletişimi kavramları üzerinde durulmaktadır. Devamında ise destinasyon kavramı, destinasyonlarda kriz iletişimi ve Türkiye’de terör saldırılarının 2016 yılında turizmi nasıl etkilediği rakamlarla açıklanmaya çalışılmış ve özellikle kriz iletişiminde yapılabilecekler üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz İletişimi, Turizm, 2016.

## CRISIS COMMUNICATION AND TOURISM: THE TERROR ATTACKS IN 2016

### ABSTRACT

In tourism, a crisis can have a significant impact across different areas to varying extents. A crisis is an event which disrupts the existing system and generally requires significant planning in advance in order to manage. Each crisis has its own characteristics depending on the reasons behind it; the scope of it and the context in which it occurs. The uncertainty surrounding a crisis, the suddenness in which it occurs and the time pressures it creates are some of the difficulties that need managing. Crises can have economic, social, cultural and political effects and can affect all stakeholders. It is very important that the reason for the crisis is taken into account when deciding how to manage it. Therefore, crisis communication requires a long term plan and programs managed by professionals specialising in that area in order to manage it effectively.

This article focuses upon and evaluates the concepts of crisis, crisis management and crisis communication. In addition, in this study, the concept of destination, crisis communication in destinations and how the terrorist attacks affected tourism in Turkey in 2016 are explained. Also, this study seeks to particularly highlight how to manage effectively crisis communication.

**Keywords:** Crisis, Crisis Communication, Tourism, 2016.

---

\* Doç.Dr. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Çiğli / İzmir.  
burcu.oksuz@ikc.edu.tr.

\*\* Yrd.Doç.Dr. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü Bornova / İzmir.  
mikail.batu@hotmail.com.

## GİRİŞ

Turizm destinasyonlarının bir bütün olarak yürüttükleri kriz yönetimi ve iletişimi çalışmaları, yalnızca destinasyonların değil aynı zamanda o destinasyonda faaliyet gösteren kurumların krizden mümkün olan en düşük zararlar veya krizi fırsata çevirerek ayrılmalarını mümkün kılabilir. Destinasyonlar farklı faktörlerden kaynaklanan pek çok krizle karşı karşıyadır. İletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve sosyal medya kanallarının yaygın şekilde kullanımı gibi hususlar da destinasyonları krizleri etkili şekilde yönetme zorunluluğu ile baş başa bırakmıştır. Turizm sektörünün deneyimlediği pek çok krizde destinasyonlar çok fazla turist kaybetmiştir. Dolayısıyla etkili kriz yönetimi ve iletişimi, destinasyonların başarısı ve sürekliliği açısından bir zorunluluktur.

İletişimin diğer tüm alanlarında olduğu gibi kriz iletişimi de etik ve gerçekçi anlayışın ve kuralların hâkim olması gereken bir alandır. Destinasyonlar açısından bakıldığında belirsizliğin ve zaman baskısının yoğun olduğu kriz dönemleri, esasında çok fazla belirsiz bilgiye zemin hazırlamaktadır. Şöyle ki içinde bulunulan kaostan kurtulmak, gerek iletişim profesyonelleri gerekse diğer yöneticiler açısından birincil amaç haline gelmektedir. Kriz dönemini atlama için eksik ve/veya yanlış bilgi yayılabilir veya hataların üstünün örtülmesine çalışılabilir. Bu durum, yalnızca kriz iletişimini yürüten kuruma veya destinasyona değil aynı zamanda uzun vadede mesleğe ve iletişim profesyonellerine zarar vermektedir. Dolayısıyla destinasyonlarda yaşanan krizlerin yönetiminde doğru ve tam bilginin yayılması, paydaşların çıkarlarının önemsenmesi, çift yönlü iletişim akışının sağlanması, bilgilerin hızlı şekilde verilmesi gibi ilkeler kriz iletişimini yönlendiren temel unsurlar olmalıdır.

Bu çalışmada öncelikle kriz, kriz yönetimi, kriz iletişimi ve turizm destinasyonları kavramları teorik olarak açıklanmıştır. Ardından destinasyonlarda kriz yönetimi, kriz iletişimi ve Türkiye’de terör saldırılarının 2016 yılında turizmi ne kadar etkilediği tartışılmıştır.

## KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz, Yunanca ayrılaşmak/ayrılmak ya da karar anlamına gelen ‘krisis’ sözcüğünden gelmektedir (Glaesser, 2006: 1). İlgili yazında krizin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

- Kurumun işleyişini engelleyen, varlıklarına ve paydaşlarıyla ilişkilerine darbe vuran olağandışı olaylar (Carroll, 2009: 66).

- Doğal olarak ya da insan hatasının ya da kötü niyetinin sonucu olarak meydana gelen önemli bir felaket. ‘Somut tahribatları’ ya da kurumun güvenilirliğinin kaybedilmesi ya da diğer itibarsal zararlar gibi ‘soyut tahribatları’ içermektedir (Argenti, 2009: 259).
- Kurumun işlerini bozan ve hem finansal hem de itibar yönünden tehdit yaratan ani ve beklenmedik bir durum (Coombs, 2007: 164).
- Kurumun ya da sektörün yanında paydaşları, ürünleri, hizmetleri ya da ‘iyi ismi’ olumsuz sonuçlarıyla etkileyen önemli bir olay (Fearn–Banks, 2007: 8).
- Kurumun hisse senedi fiyatlarını ya da itibarını kötü etkileyen herhangi bir şey (Ruff ve Aziz, 2004: 6).

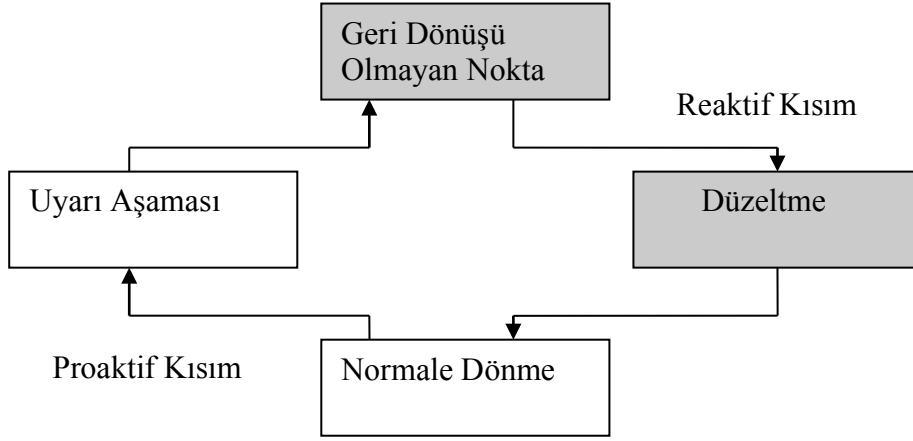
Yukarıdaki tanımlarda görüldüğü üzere, kriz çeşitli faktörler nedeniyle oluşabilmekte, alışılmışın dışında bir ortam yaratarak finansal ya da finansal olmayan pek çok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Hiçbir kurum krizlere karşı dokunulmaz değildir. Herhangi bir kurumda, herhangi bir zamanda ve yerde bir kriz oluşabilmektedir (Ray, 1999: 13). Krizler, olağan faaliyetleri kesintiye uğratmakta, paydaşlarla anlayış yaratma ve çift taraflı olarak olumlu ilişkileri geliştirme çabalarına zarar vermektedir (Heath ve Millar, 2004: 4). Dolayısıyla kriz dönemlerinde yaşanan olağandışılık, tüm faaliyetleri ve kararları etkilemekte, paydaşlarla olan ilişkilerin bozulmasına zemin hazırlamaktadır.

Krizler, çok farklı nedenlerden ötürü oluşabilmektedir. Lerbinger (1997: 10–13) kriz türlerini doğal felaketler, teknolojik sorunlar, anlaşmazlıklar, kötü niyet, yönetim değerlerinin çarpıtılması, hile ve kötü yönetim olarak sıralamaktadır. Reid ise (2000: 3–4) aşağıdaki tabloda yer aldığı gibi kriz türlerini doğal felaketler, çalışmalar, çevresel sorunlar, çalışan güvenliği ve sağlığı, çalışan ilişkileri ve yönetim sorunları olmak üzere altı başlık altında sınıflandırmaktadır.

<b>Doğal Felaketler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yıldırım</li> <li>• Deprem</li> <li>• Kar/buzlanma durumları</li> <li>• Aşırı soğuk</li> <li>• Sel/kuraklık</li> <li>• Kasırga/Tornado/Tsunami</li> </ul>
<b>Çalışmalar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donanım eksiklikleri</li> <li>• Kurum aracını içeren kazalar</li> <li>• Kilit taşeronların/tedarikçilerin kaybı</li> <li>• Yapım gecikmeleri</li> <li>• Aşırı maliyet</li> <li>• Tasarım hataları/sorunları</li> <li>• Patlamalar</li> <li>• Yangınlar</li> <li>• Temel hizmet başarısızlığı</li> <li>• Çevrenin/toplulukların bir projeye karşı olması</li> <li>• Yapıların yıkılması/çökmesi</li> <li>• Veri/telekomünikasyon başarısızlığı/ önemli bilgilerin kaybolması</li> </ul>
<b>Çevresel Sorunlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yer altı suyu kirliliği</li> <li>• Toplumun zehirli kimyasallara maruz kalması</li> <li>• Zehirli kimyasalların havaya ve suya yayılması</li> </ul>
<b>Çalışan Güvenliği ve Sağlığı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kronik güvenlik problemleri</li> <li>• Kanserojen maddeye maruz kalınması</li> <li>• Çalışanların ya da çalışan olmayan kişilerin yaraları/hastalıkları</li> </ul>
<b>Çalışan İlişkileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müzakereler</li> <li>• Adil olmayan çalışan uygulamaları</li> <li>• Grev</li> <li>• İş durdurma</li> </ul>
<b>Yönetim Sorunları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İflas</li> <li>• Bir müşteri ile sözleşme anlaşmazlığının davayla sonuçlanması</li> <li>• Rehin, adam kaçıрма</li> <li>• Saldırganca yönetimi ele geçirme girişimi</li> <li>• Kilit personelin rakip işletmede çalışmaya başlaması</li> <li>• Yönetim veraseti</li> <li>• Şirket birleşmesi/devralma</li> <li>• Cinayet</li> <li>• Söylentilerle olumsuz tanıtım</li> <li>• Politik yardımlarla ilgili olumsuz tanıtım</li> </ul>

**Tablo 1.** Kriz Türleri (Reid, 2000: 3–4)

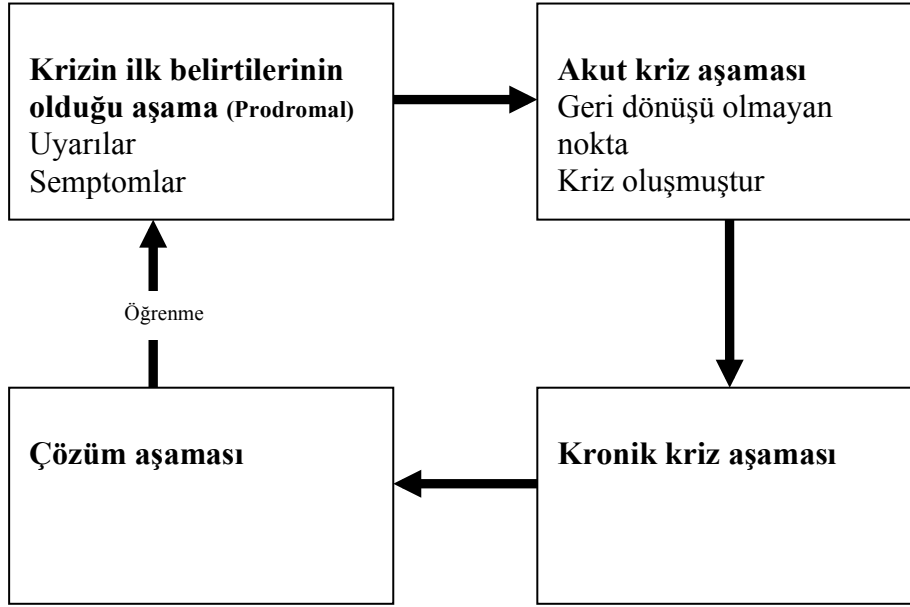
Krizlerin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Lerbinger (1997: 7–9) krizin özelliklerini ani/beklenmedik olması (Krizler aniden ortaya çıkmaktadır ancak neredeyse her zaman önceden sinyaller vermektedir), belirsizlik ve zaman baskısı olarak sıralamaktadır. Krizlerin bu üç temel özelliği, etkili kriz yönetim planlarını zorunlu kılmaktadır. Oluşan bu kaos ortamı, ancak kriz yönetiminin etkili şekilde yürütülmesi ile ortadan kalkabilir ve krizlerden daha az hasarla kurtulmak mümkün olabilir.



Şekil 1. Kriz Dinamikleri (Guth ve Marsh, 2007: 397)

Yukarıda yer alan Şekil 1’de belirtildiği gibi kriz aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Guth ve Marsh, 2007: 397):

- Uyarı Aşaması: Birçok kriz aniden gerçekleşmez. Genellikle sorun, işaretler vermektedir. Bu aşamada sorunu önlemek mümkün olabilmektedir.
- Geri Dönüşü Olmayan Nokta: Bu aşamada, kriz önlenemez ve reaktif olunmaya mecbur kalınır. Bazı zararlar olacaktır. Kurumun başarısında kritik olan birçok paydaşın krizin ilk kez farkında olmaya başladığı zamandır ve onlar krizi yakından izlemektedir.
- Düzeltme: Bu aşamaya gelindiğinde dikkatler kurumun üstüne çevrilmiştir, zararları en aza indirmek için bir fırsattır. Bu aşama içsel ve dışsal olarak iyileşme ve tahkikat dönemidir.
- Normale Dönme: Krizi takiben çalışmalar öncekine göre radikal bir şekilde değişmektedir. Yeni yönetim tayin edilebilmektedir. Bu değişikliklere ek olarak kurum, önemli dersler almaktadır.



Şekil 2. Kriz Aşamaları (Carroll ve Buchholtz, 2008: 217)

Carroll ve Buchholtz (2008: 215–217) ise yukarıdaki Şekil 2’de belirttikleri gibi krizin aşamalarını prodromal, akut, kronik ve çözüm olmak üzere dörde ayırmaktadır:

- Prodromal–Krizin ilk belirtilerinin olduğu aşama: Semptom aşaması olarak da düşünülebilen uyarı aşamasıdır. İlk semptomlar oldukça açık olabileceği gibi, hemen göze görünmeyen şekilde de olabilir. Örneğin, sosyal aktivistlerin yönetime belli problemler ele alınmazsa kurumu boykot edeceklerini söylemesi açık bir semptom olurken; ürün hata/arıza oranının uzun dönemde yükselme eğilimi göstermesi gibi görünmeyen şekilde de kriz oluşabilir.
- Akut kriz aşaması: Bu aşamada kriz gerçekten oluşur ve zarar bu aşamada meydana gelir. Eğer prodromal aşama kriz öncesi aşama olarak düşünülür ise, akut aşama gerçek kriz aşamasıdır.
- Kronik kriz aşaması: Krizin duraksama aşamasıdır.
- Çözüm aşaması: Son aşamadır ve tüm kriz yönetimi çabalarının amacıdır.

Krizlerin mümkün olan en az hasarla atlatılabilmesi ve fırsatlar yaratabilmesi kriz yönetiminin ne kadar başarılı şekilde yürütüldüğüne bağlıdır. Kriz yönetimi, “krizin zamanında tahmin edilerek, gerekli önlemlerin alınması ve örgüt lehine sonuçlar verecek biçimde değerlendirilmesi işlemlerini içine alan bir süreçtir” (Bülbul, 2004: 74). Aksu (2008: 55) kriz yönetimini “Kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ya da negatif etkilerinin en aza indirgenmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimini

yalnızca kriz patlak verdikten sonra yürütülen bir takım çabalardan ziyade krizin öncesinde başlayan bir süreç olarak görmek daha doğru olacaktır.

Peltekoğlu (1998: 239) iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşma olasılığının arttığını ve bunlarla baş etme zorunluluğunun ise kriz yönetiminin gelişmesine zemin hazırladığını vurgular. Bu doğrultuda krizlerle baş etmek, hangi faktörlerin krizlere neden olacağını ve bunların sonuçlarını öngörebilmekle başlar. Etkili kriz yönetimi; krizleri, nedenleri ve sonuçları ile bütünsel şekilde değerlendirebilmenin ve fırsatlara dönüştürebilmenin temel koşuludur.

Kriz yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Aksu, 2008: 56):

- “Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere bilgi sağlamak”,
- “Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak”,
- “Krizden kaçınma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak”,
- “Mümkün olan en iyi şekilde, krizin yönetilebilmesi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak”.

Kriz sırasında neler yapılacağını önceden detaylı şekilde planlanması, çıkabilecek aksaklıkların belirlenmesi, profesyonel bir ekibin oluşturulması, ekibin çalışma şeklinin saptanması, kriz senaryolarının hazırlanması, kimlerle nasıl temas kurulacağını belirlenmesi, aksaklıkların nasıl çözülebileceğinin tartışılması gibi geniş kapsamlı pek çok konunun yerine getirilmesi, kriz yönetiminin etkili olmasını sağlayan temel unsurlardır. Kriz iletişimi ise kriz yönetiminin başarısını belirleyen temel faktörlerden biridir.

## **KRİZ İLETİŞİMİ**

Kriz iletişimi, bir krizin üzerine gidilmesi için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi ve yayılması olarak tanımlanmaktadır (Coombs, 2010: 19). “Kriz iletişim yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır.” (Kadıbeşegil, 2003: 116). Diğer bir tanımla kriz iletişimi, kurum ve paydaşları arasında olumsuz olaydan önceki, olay sırasında ve sonrasındaki diyalogdur (Fearn–Banks, 2007: 9).

Weiner (2006: 4) kriz yönetiminde ilk kuralın iletişim kurmak olduğunu vurgulamaktadır. Kadıbeşegil (2003: 107) “Kriz yönetimini fırsatlara taşıyacak olan etkileşim iletişimin nasıl yönetildiği ile yakından ilintilidir” diyerek bu görüşü desteklemektedir. Etkin kriz yönetimi içinde kriz iletişimi, sadece krizi hafifletmek ya da yok etmek için bulunmamakta, aynı zamanda bazen kriz öncesinden daha olumlu bir itibar kazandırmaktadır (Fearn–Banks, 2007: 9). Kriz iletişimi ile paydaşlarla etkili ilişkiler kurulabilir ve paydaşlara krizin nedenleri ve olası sonuçları hakkında bilgiler aktarılabilir. Bu anlamda kriz dönemleri, paydaşlarla uzun soluklu iyi bir ilişkinin temellerinin atıldığı bir süreç olarak da görülebilir.

Kriz iletişimi, krizden kaçınmak ya da engellemek, krizde toparlanmak, itibarı sürdürmek ya da geliştirmek için paydaşlara bilgi aktarmakla ilgilidir (Fearn–Banks, 2007: 2). Nitekim her kriz, bir bilgi boşluğu yaratmaktadır. Sessizlik ise olumsuz durum oluşturmaktadır. Çünkü medya ve paydaşlar, kurumun gizli bir şeyler sakladığına inanmaktadır (Lerbinger, 1997: 31). “Kriz dönemlerinde etkili iletişim, sadece medya ilişkileri ile sınırlı olmayıp, ilgilenilmesi gereken çok çeşitli gruplar bulunmaktadır” (Oktay, 1996: 176). Kriz iletişimi tüm bu gruplarla ilişkileri yürütecek şekilde yapılandırılmalıdır. “Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak ‘olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme’ düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler mümkün olduğunca medyaya ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır.” (Okay ve Okay, 2002: 430). Böylece kriz dönemlerinde endişeye neden olan pek çok soruya yanıt verilmiş ve paydaşların bilgi talepleri karşılanmış olmaktadır.

Birçok halkla ilişkiler profesyoneli, kriz sürecinde iletişim için esas kuralın “her şeyi söyle, hızlı söyle” olduğunu göz önünde bulundurmaktadır (Seitel, 2001: 214). Kriz iletişiminde kurumlar “*ilk, doğru ve güvenilir*” olmalıdır. İlk olmak, doğruluğunu/hatasızlığını ve içeriğini kontrol etmenize imkân veren ilk mesajı ilgili kurumun/kişinin vermesidir. Eğer kurum mesajı vermekte geç kalırsa medya, rakipler ve diğer bir çok kurum, kuruluş veya kişi boşlukları doldurmaktadır. Bunlar söylentileri, kendi spekülasyonlarını, yanlış anlamaları ve önyargıları içerebilmektedir. Doğru olmak, doğru şeyi söylemek ya da yapmak iletişimin etik yönünü oluşturmaktadır. Güvenilir olmak açık, dürüst olmak ve tutarlı ifadelerle konuşmaktır. Karışık kaynaklardan gelen karışık mesajlar yıkıma neden olabilmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2008: 224). “Algılamanın çok önemli olduğu günümüzde, kriz iletişiminde yapılacak hatalar, kurumların büyük çabalarla yaratmaya çalıştıkları itibarlarını bir anda yok edebilecektir” (Ural, 2005: 100). Bu bağlamda kriz iletişimi bir yandan krizle mücadeleyi sağlarken, diğer yandan kurum itibarının sürdürülmesi



açısından büyük önem taşımaktadır. Guth ve Marsh (2007: 403–414) etkin kriz iletişiminin dört basamaktan oluştuğunu vurgulamaktadır:

**Risk Değerlendirme:** Proaktif kriz iletişiminin kalbi, risk değerlendirmedir. Kurumun çalışmalarındaki farklı tehditler tespit edilmektedir. Bazı potansiyel krizler çoğu kurum için ortak olabilmektedir. Bunlar kötü hava, yangınlar, finansal güçlükler ve iş kazalarını içermektedir. Diğer krizler daha çok kurumun sağladığı ürün ve hizmetlerin kendine özgü nitelikleri ile ilgilidir. Bunlar; ürün ve hizmetlerin içsel tehlikelerini ve üretim süreçlerinden gelen olumsuzlukları içerebilmektedir.

**Plan Geliştirilmesi:** Kriz iletişimi planlaması, risklerin tanımlanması için iletişim stratejileri geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Krizler kapsamına ve niteliğine göre farklı olduğundan, spesifik bir olaya göre olmayan esnek planlara sahip olması gerekmektedir. Plan, kriz tanımlamalarını, kriz yöneticileri listesini, paydaş iletişimi stratejilerini, koordinasyon ve bilgi mevkilerinin planlanmasını ve çalışan eğitim programlarını içermektedir.

**Yanıt/Tepki:** Kriz iletişimi stratejilerinin uygulanmasıdır. Her kriz kendine özgüdür. Ancak birçok kriz önceden tahmin edilebilir. Kriz iletişim planı kurumun tepkisini dayatmak yerine rehberlik etmelidir.

**İyileşme:** Kurum krizdeki tepkisinin kalitesini değerlendirmeli ve aldıkları derslere dayalı olarak uygun davranışlarda bulunmalıdır. Kriz bitiminde kurumların kendilerine sordukları sorular, sonraki krizleri engellemekte ya da en aza indirmektedir. Bu sorulardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır Guth ve Marsh (2007: 403):

- Kriz süresinde ve krizden sonraki davranışlarımız kurumumuzun değerleri ile tutarlı mıdır?
- Planda öngörülen krizin hangi yönleri gerçekleşmiştir? Biz bu başarıyı nasıl oluşturduk?
- Planda öngörülen krizin hangi yönleri başarısız olmuştur? Hangi değişiklikleri yapmaya ihtiyacımız var?
- Çalışanlarımız nasıl performans gösterdi? Onlar yeterli eğitimi aldılar mı?
- Krizin uzun süren etkileri nelerdir? Göstermemiz gereken takip eden davranışlar var mı?

- Krizin saldırılarından dolayı paydaşlarımızın kurum hakkındaki görüşleri nasıl değişmiştir?
- Hangi davranışlar hem kriz tarafından yaratılan yeni fırsatlar avantajından yararlanmakta hem de kriz tarafından yaratılan zararları düzeltmektedir.

Argenti (2009: 280–282) kriz sürecinde iletişim kurarken yapılması gerekenleri sekiz noktada incelemektedir:

- Durumu kontrol edin (Kontrol güvenilir bilgi ile gerçek problemi tanımlamayı ve onu yönetebilmek için ölçülebilir iletişim hedefleri belirlemeyi içermektedir).
- Mümkün olduğunca bilgi toplayın.
- Merkezileşmiş kriz yönetim merkezi oluşturun.
- Erken ve sıkça iletişim kurun.
- Krizde medyanın misyonunu göz önünde bulundurun.
- Etkilenen paydaşlarla doğrudan iletişim kurun.
- Kurum-konu ile ilgili sürecin devam ettiğini hatırlayın.
- Başka bir krizden kaçınmak için derhal plan yapın.

Coombs (2007) krizin kurumsal itibar ve davranışlar üzerinde etkileri bulunduğunu belirtir. Krizde verilen tepkiler ve yanıt stratejileri, duyguları ve dolayısıyla davranışsal niyetleri etkilemektedir. Bu bağlamda kriz iletişiminin etkinliği kurumsal itibarı, paydaşların duygularını ve davranışlarını belirler. Coombs'un düşüncesinden yola çıkarak kriz iletişiminin doğrudan krizin paydaşlar üzerindeki etkilerini belirleyen temel bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## **TURİZM DESTİNASYONU KAVRAMI**

Turizm destinasyonu, birtakım çok boyutlu özelliklerden oluşmuş turizm olanakları ve hizmetleri paketi olarak tanımlanır (Hu ve Ritchie, 1993: 26). Diğer bir tanımla destinasyon, bir tür 'turistik toplumun' mevcut 'alışılmış' toplumun içinde bulunduğu coğrafi yerel yer veya bölgedir (Akt.: Tinsley ve Lynch, 2001: 372). Buhalis (2000) destinasyonu, tüketicilere entegre bir deneyim sunan turizm ürünlerinin karışımı olarak açıklarken; Medlik (2003: 165) turistleri çeken ve turist faaliyetlerinin başlıca alanları olan ülkeler, bölgeler, şehirler ve diğer yerler olarak ifade etmektedir.

Turizm destinasyonu, ziyaretçinin en az bir gece harcadığı fiziksel alandır. Yardımcı hizmetler ve çekicilikler gibi turizm ürünlerini ve turizm kaynaklarını içermektedir (<http://destination.unwto.org>). Dolayısıyla destinasyon girdileri ve çıktıları olan bütünlüklü bir sistem olarak düşünülmelidir. Bu sistem içinde bölge sakinleri, hizmetler ve kuruluşlardan oluşan bir toplum bulunmaktadır (Tinsley ve Lynch, 2001: 374).

Buhalis (2000) destinasyonların ülke, ada veya şehir gibi geleneksel olarak sınırları belirli coğrafi alanlar olarak görüldüğünü, ancak destinasyonun aynı zamanda tüketicilerin seyahat programlarına, kültürel geçmişlerine, ziyaret amaçlarına, eğitim düzeylerine ve geçmiş deneyimlerine dayanarak öznel şekilde yorumladığı algısal bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bir destinasyon ziyaret edilen yere ilişkin toplam deneyimi oluşturan kişisel ürün ve deneyimlerin karışımı olarak görülebilmektedir (Murphy vd. 2000: 44). İnsanların neden seyahat ettiğini ve hangi faktörlerin destinasyon seçiminde etkili olduğunun anlaşılması turizm planlaması ve pazarlaması için fayda sağlamaktadır (Lam ve Hsu, 2006: 589).

Buhalis (2000) destinasyon öğelerini *çekicilikler* (doğal, insan yapımı, yapay, miras, özel etkinlikler), *erişilebilirlik* (rotalardan, terminallerden ve araçlardan oluşan tüm ulaşım sistemi), *imkanlar* (konaklama ve yiyecek-ıçecek olanakları, perakendecilik ve diğer turizm hizmetleri), *mevcut paketler* (aracılar ve asliler tarafından önceden hazırlanmış paketler), *faaliyetler* (destinasyonda mevcut olan ve tüketicilerin seyahatleri sırasında yapacakları tüm faaliyetler), *yardımcı hizmetler* (banka, telekomünikasyon, posta, hastane gibi turistlerin kullandığı hizmetler) olmak üzere altı başlık altında sınıflandırmaktadır. Destinasyonlar için kaliteyi garanti etmek ziyaretçilerin destinasyondaki deneyimlerine sebep olan ürünlerin ve hizmetlerin değişkenliği nedeniyle oldukça zordur (Blain vd., 2005: 331). Destinasyon kavramı bu anlamda özünde karmaşık bir yapıya işaret etmektedir. Dolayısıyla bütüncül bir yaklaşımla ve çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir.

	Vurgu	Sistemin Özellikleri ve Örnekler
Faaliyetler	Fiziki	Listeleme ve profiller
Düzenlemeler	Fiziki	Kamu yönetimi kuruluşlarının biyofiziksel temeli kullanarak bölgeleri değerlendirmesi
Olanaklar	Fiziki	Mikro çevre ve hizmet çatısı: Turist alanının hazır fiziksel özellikleri
Hizmet	Sosyal	Personel: Hizmet kalitesi yapısı içinde personelin özellikleri
Ağırlama	Sosyal	Toplumun tepkileri ve kabulü; Turizmin sosyal temsili ve toplumun görüşlerindeki farklılıklar
Yönetim	Sosyal	Mevcut ve yeni turizm alt yapısı ve temalarını kullanan pazarlama, yönetim faaliyetleri ve markalama.

**Tablo 2.** Turizm Destinasyonlarını Karakterize Eden Altı Sistem (Pearce, 2005: 87)

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi Pearce (2005) destinasyonları üçü fiziki üçü sosyal olmak üzere faaliyetler, düzenlemeler, olanaklar, hizmet, ağırlama ve yönetim başlıkları altında bir sistem ile ifade etmiştir.

Tüm destinasyonlar, eşit özelliklere sahip değildir. Ancak bir destinasyon zayıf kaynakları olsa da daha etkili kullanılarak zengin kaynakları olan destinasyonlardan daha rekabetçi olabilir (Hsu vd. 2004: 121). Lam ve Hsu (2006: 589) kişilerin destinasyon seçimini itme ve çekme olmak üzere iki güç açısından açıklamaktadır. Birinci güç, itme faktörüdür. Kişileri evlerinden uzaklaşmaları ve bir yere gitme isteği uyandırma konusunda iten faktördür. İkinci güç, bölgeye özgü cazibe veya algılanan destinasyon çekiciliği nedeniyle kişiyi destinasyona çeken çekme faktörüdür. Kişisel itme ve çekme faktörleri insanların seyahat etmelerini anlatmaktadır. Nitekim kişiler içsel güdüler tarafından itilmektedir ve destinasyona ilişkin dışsal güçler tarafından çekilmektedir (Lam ve Hsu 2006: 589).

## **DESTİNASYONLARDA KRİZ İLETİŞİMİ**

Turizm destinasyonlarının başarı ya da başarısızlığı, diğer ekonomik faaliyetlerden daha fazla, ziyaretçiler için daha güvenli bir çevre yaratma yeteneğine dayanmaktadır (Volo, 2008: 84). Bu ise destinasyon bölgesinde bulunan tüm yerel yönetimlerin kriz iletişimine ilişkin önceden var olan deneyimleri ve eğitimleri ile mümkün olmaktadır. Pasifik Asya Seyahat Birliği (The Pacific Asia Travel Association– PATA) krizi “Bir örgüte veya bir ürüne yönelik uzun dönemli güveni etkileme veya faaliyetleri normal şekilde devam ettirme becerisini engelleme potansiyeline sahip herhangi bir durum” olarak tanımlamaktadır (Boniface ve Cooper, 2014: 23). “Genel anlamda turizmde kriz, turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimini yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen olaylar olarak tanımlanmaktadır” (Bostan vd., 2010: 254).

Turizm ile krizleri aynı çatı altında düşünmek alışılmış bir olgu değildir. Eğlence, keyif, dinlenme ve güven turizm kavramının içinde yer alırken; krizler sıkıntıya, korkuya, endişeye, travmaya ve paniğe neden olmaktadır (Santana, 2004: 300). Ancak turizm, krizlere karşı en hassas ve zayıf sektörlerden biridir (Ghaderi vd., 2014, Santana, 2004; Beirman, 2003; Sönmez vd., 1999). Turizm olumsuz olaylara karşı yüksek derecede duyarlı bir sektördür. Dünyanın herhangi bir yerinde sürekli bir kriz olduğu için, sektör neredeyse kalıcı bir kriz altındadır (Pforr ve Hosie, 2008: 249). Boniface ve Cooper (2014: 22) krizin turizmde iş yapmanın kaçınılmaz bir parçası, dolayısıyla ‘yeni normal’ olarak görüldüğünü ve

turizm sektörünün krizleri öngörmek ve iyi şekilde yönetmek için planlama yapması gerektiğinin altını çizmektedir. “Kriz durumu, genellikle örgütün yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık yaratan belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim yaratan bir özelliğe sahiptir ” (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88).

Turizm sektöründe doğal felaketler (kasırga, volkanik patlamalar, şiddetli yağışlar, sel gibi), isyan, terör saldırıları, savaş, bölgesel gerginlikler, politik istikrarsızlık, grev, skandallar, yeni hukuki uygulamalar, ekonomik durgunluk gibi pek çok faktör krize neden olabilmektedir (Akkaşoğlu ve Met, 2013: 1018; İlban vd., 2013: 1038; Ritchie, 2004: 669; Sönmez vd., 1999: 14). 11 Eylül terör saldırısı, Körfez Savaşları, Katrina Kasırgası, SARS ve domuz gribi salgını, Tsunami faciası, Avrupa’da artan terör saldırıları (Paris vd.) gibi pek çok kriz turizme darbe vurmuştur.

Turizm sektörü geçmişte sektör ve faaliyetlerle ilgili riskler hakkında kamu bilincini arttıran felaketler silsilesi yaşamıştır (Santana, 2004: 300). Turizm ürün ve hizmetlerinin pazarlanması büyük ölçüde tüketicilerin risk algıları düzeyine dayanmaktadır. Bir ürün, hizmet ya da turizm destinasyonu hakkında algılanan risk, güvensizlik, belirsizlik yüksek oldukça, talep düşük olmaktadır (González-Herrero ve Pratt, 1998: 86). “Krizler, turizm gibi talep esnekliği büyük sektörlerde daha etkili olmaktadır. Talebin esnek oluşu, turizmi krizlerin olumsuz yansımalarının en fazla etkilediği sektörlerden birisi haline dönüştürmüştür” (Bahar vd., 2011: 86). Bu bağlamda sürekli kriz riskleri ile karşı karşıya olan sektörün ve bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşların kriz planlarına sahip olmasının bir zorunluluk olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır.

Destinasyonlarda yaşanan krizler, yalnızca destinasyonun mevcudiyetini değil aynı zamanda orada bulunan kurumların yaşamını da tehdit etmektedir (Glaesser, 2006). Bu anlamda destinasyonların kriz yönetimi konusundaki başarısızlıkları, ilgili tüm kurumları ve kişileri bütün olarak etkilemekte ve krizin iyi yönetilememesi ekonomik kayıpların yanında genel bir imaj sorununu da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi destinasyonların tutarlı ve bütünsel çalışmalarını gerektirmektedir. Aymankuy (2001: 114) tarafından belirtildiği gibi “Sektörde olan bitenler ‘bir kez oldu, tekrarlanmaz’ mantığı ile görmezlikten gelinmemelidir”. Pforr ve Hosie (2008: 251) turizmde potansiyel krizlere yönelik yapılan hazırlıkların iyileşmenin stratejik anahtarı olarak görmektedir. Pazarlama çalışmaları ile birlikte kriz yönetim planlarını arttırmak olumlu imaj yeniden oluşturarak turizm kayıplarının giderilmesinde destinasyonlar için mecburidir (Sönmez vd., 1999: 17).

Krizler, kaçınılmaz şekilde medyanın bunun sonucunda da kamunun ilgisini (bilhassa potansiyel turistlerin) çekerler (González–Herrero ve Pratt, 1998: 86). Dolayısıyla kriz dönemleri, detaylı bilgi arayışının olduğu süreçlerdir. Destinasyonlarda iletişimin, bilginin ve güvenin krizlerin etkili yönetiminde hayati olduğu; hazır bulunmanın, hassas olmanın ve ilk tepkinin temel kavramlar olduğu belirtilmektedir (Pforr ve Hosie, 2008: 251). Kriz dönemleri destinasyonların paydaşlarıyla etkili iletişim kurmasını, söz konusu paydaşların ihtiyaç duydukları bilgileri yaymasını ve endişelerini gidermesini gerekli kılmaktadır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Krizlerin stres ve endişeye yol açması, hızlı bilgi vermenin gerekliliği, çok fazla talebin ve sorunun olması, atılan her adımın dikkatle izlenmesi gibi pek çok neden iletişim kurarken hata yapılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle atılan her adımın düşünülerek belli bir plan ve program çerçevesinde atılması gerekmektedir.

## **2016 YILINDA TÜRKİYE’DE TERÖR SALDIRILARI VE TURİZM**

“Terör; her türlü şiddet hareketlerini içermekte olup, örgütlü ve kurlsız şiddet hareketleri olarak tanımlanabilir. Terorizm ise siyasi unsur içeren, yani bir ideolojisi bulunan ve mevcut sistemi şiddet yoluyla tahribe yönelmiş, bir ideoloji etrafında örgütlenen birden fazla kişinin şiddet eylemleri temelinde, mevcut siyasi iktidarı ve rejimi hedef alan faaliyetlerdir”(http://www.jandarma.gov.tr). Terörizm, tanımından da anlaşılacağı gibi ülkeler için büyük siyasi ve sosyal krizlere neden olabilmektedir. Turizm sektörü de ülkelerin politik ve sosyal istikrarı ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle terör ve şiddet olaylarının hedefi haline gelmektedir. Turistlerin dikkatlerinin farklı unsurlar üzerine yoğunlaşması, serbest hareketleri ve rahatlıkları nedeniyle terör eylemleri hem kolaylıkla, yakalanma riski çok düşük olarak sürdürülmekte, hem de medyanın yoğun ilgi odağı olmaktadır. Terörist eylemlerinin uzun dönemli sonuçları ise ülke ekonomisine verdikleri büyük zarar, yani gelir kaybıdır(Taner, 2000: 94). Turizm ve terörizm arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmacı da (İsrail, Mısır, Türkiye, Kuzey İrlanda ve Yugoslavya örneklerinde olduğu gibi) terörizmin turizmi olumsuz yönde oldukça fazla etkilediğini ortaya koymuşlardır (Endlers ve Sandler, 1991; Endlers, Sandlers ve Parise, 1992; Mansfeld, 1994; Hall ve Sullivan, 1996; Sönmez ve Graefe, 1995; ABD Devlet Bakanlığı, 1995, 1996; Aziz, 1995; Wahab, 1996; Mansfeld, 1996; Unur, 2000). Son yıllara damgasını vuran büyük terör eylemlerini yanı sıra, geçmişte dünya genelinde birçok terör eylemi yaşanmış ve bu eylemlerin olumsuz sonuçları dünya turizm endüstrisini tüm yönleriyle etkilemiştir. Terör saldırılarının yoğunlaştığı turistik bölge ya da ülkeler açısından ilk olumsuz etki, ulusal ve bölgesel imajın zarar görmesi olarak kabul

edilmektedir(Serçek ve Serçek, 2016: 435). Zarar gören ülke, bölge, tesis imajları uzun dönemlerde ülke ekonomisi için büyük kayıplara neden olmaktadır.

Terör saldırıları, turizm açısından birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de büyük tehdit oluşturmakta ve bu süreçte ülkeler detaylı kriz iletişimi plan ve programlarına ihtiyaç duymaktadır. İlgili verilere göre 2016 yılında Türkiye’de 27 terör saldırısı olmuştur. Bu saldırılarda 336 kişi hayatını kaybetmiş ve 1513’ten fazla kişi de yaralanmıştır. Terör saldırıları o ülkeyi ziyaret eden veya etmeyi planlayan turistler açısından da büyük bir korku oluşturmaktadır. Bir ülkeye seyahat etmeyi planlayan bir turist için, ülkenin güvenliği karar vermeyi etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Tablo 3’te görüldüğü gibi, 2016 yılında Türkiye’de turistlerin ziyaret ettiği pek çok noktada terör saldırıları gerçekleşmiştir.

	Tarih	Olay	Yer	Ölü Sayısı	Yaralı Sayısı	Saldırıcı Düzenleyen	Saldırı Şekli
1	12 Ocak 2016	İstanbul Sultan Ahmet Saldırısı	İstanbul	13	16	-	Canlı Bomba
2	13 Ocak 2016	Diyarbakır Çınar Saldırısı	Diyarbakır	5	39	-	Bomba Yüklü Araç ve Silahlı Saldırı
3	17 Şubat 2016	Ankara Merasim Sokak saldırısı	Ankara	29	61	-	-
4	13 Mart 2016	Ankara Kızılay Saldırısı	Ankara	37	125	-	Bomba Yüklü Araç
5	19 Mart 2016	İstanbul İstiklal Caddesi intihar saldırısı	İstanbul	4	36	-	Canlı Bomba
6	27 Mart 2016	Bursa Merkez Saldırısı	Bursa	-	13	TAK/PKK	-
7	31 Mart 2016	Diyarbakır Otogar Yakını Saldırısı	Diyarbakır	7	27	-	Bombalı Saldırı
8	1 Nisan 2016	Mardin Kızıltepe Saldırısı	Mardin	1	18	-	Bombalı Araç
9	1 Mayıs 2016	Gaziantep Emniyet Müdürlüğü Saldırısı	Gaziantep	3	22	ISID	Bomba yüklü araç
10	10 Mayıs 2016	Diyarbakır Bağlar Saldırısı	Diyarbakır	3	45	PKK	Bomba Yüklü 11 Araç
11	12 Mayıs 2016	İstanbul Sancaktepe Saldırısı	İstanbul	-	9		Bo12mba Yüklü 13 Araç
12	12 Mayıs 2016	Diyarbakır Dürümlü Köyü	Diyarbakır	4	23	PKK	Bomba Yüklü Araç
13	24 Mayıs 2016	Van Çaldıran Saldırısı	Van	6	2	PKK	Tuzak Bomba
14	7 Haziran 2016	İstanbul Vezneciler Saldırısı	İstanbul	11	36	TAK/PKK	Bomba Yüklü Araç
15	8 Haziran 2016	Mardin Midyat Saldırısı	Mardin	6	34	PKK	Bomba Yüklü Araç
16	28 Haziran 2016	İstanbul Atatürk Havalimanı	İstanbul	43	239	DAEŞ	Canlı bomba ve Bireysel Saldırı
17	1 Ağustos 2016	Bingöl Saldırısı	Bingöl	7	-	PKK	Bombalı Araç

18	18 Ağustos 2016	Elazığ Emniyet Müdürlüğü Saldırısı	Elazığ	5	217	PKK	Bombalı Araç
19	20 Ağustos 2016	Gaziantep Sokak Düğünü Saldırısı	Gaziantep	54	91	-	Canlı Bomba
20	26 Ağustos 2016	Cizre Emniyet Müdürlüğü Saldırısı	Cizre/Şırnak	11	78	PKK	Bombalı Araç
21	6 Ekim 2016	Yenibosna Saldırısı	İstanbul	-	10	TAK/PKK	Bomba Yüklü Araç
22	9 Ekim 2016	Şemdinli Jandarma Karakolu Saldırısı	Hakkari	15	26	PKK	Bomba Yüklü Araç
23	4 Kasım 2016	Diyarbakır Emniyet Binası Saldırısı	Diyarbakır	11	100+	ISID/TAK	Bomba Yüklü Araç
24	10 Kasım 2016	Derik Kaymakamlık Saldırısı	Derik/Mardin	1	2	PKK	El Yapımı Bomba
25	24 Kasım 2016	Adana Valiliği Saldırısı	Adana	2	33	TAK/PKK	Bomba Yüklü Araç
26	10 Aralık 2016	İstanbul Beşiktaş Saldırısı	İstanbul	44	155	TAK/PKK	Bomba Yüklü Araç ve Canlı Bomba
27	17 Aralık 2016	Kayseri Saldırısı	Kayseri	14	56	PKK	Bomba Yüklü Araç
Toplam :				336	1513+		

**Tablo 3.** Türkiye’de 2016 yılında gerçekleşen terör olayları\*

Tablo 3’te geçen bilgileri, şehir ölçeğinde gruplandırarsak; İstanbul’da 7, Diyarbakır’da 5, Mardin’de 3, Ankara’da 2, Gaziantep’te 2, Bursa’da 1, Elazığ’da 1, Bingöl’de 1, Van’da 1, Şırnak’ta 1, Hakkari’de 1, Adana’da 1, Kayseri’de 1 olmak üzere geniş bir coğrafyaya yayılan saldırılar görülmektedir. Ayrıca, Türkiye’deki birçok turizm merkezinin de bu terör saldırılarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, Türkiye’de gezilmesi görülmesi gereken yerler başlığında Foursquare sosyal ağında aşağıdaki tablo ile karşılaşılmaktadır.

\* Bu tablo, Türkiye’deki yerel gazeteler ve istatistikler incelenerek yazarlar tarafından oluşturulmuştur.





**Resim 1.** Türkiye’de Gezilip Görülmesi Gereken Yerler (<https://tr.foursquare.com>)

Resim 1’de yer alan verilere dayanarak, Türkiye’de gerçekleşen terör saldırılarının turistler tarafından sıklıkla ziyaret edilen yerleri de hedef aldığı söylenebilmektedir. İnternette “Türkiye’de gezilecek yerler” anahtar kelimeleriyle araştırma yapıldığında ilk sıralarda çıkan Foursquare’ın göstermiş olduğu yerler terör saldırılarının olduğu veya o bölgelere yakın yerlerdir. Diğer taraftan Türkiye’ye 2014-2015-2016 yıllarında gelen turist sayısına bakıldığında aşağıdaki tablo ile karşılaşılmaktadır.

Aylar	2014	2015	2016
Ocak	1 146 815	1.250.941	1 170 333
Şubat	1 352 184	1.383.343	1 240 633
Mart	1 851 980	1.895.940	1 652 511
Nisan	2 652 071	2.437.263	1 753 045
Mayıs	3 900 096	3.804.158	2 485 411
Haziran	4 335 075	4.123.109	2 438 293
Temmuz	5 214 519	5.480.502	3 468 202
Ağustos	5 283 333	5.130.967	3 183 003
Eylül	4 352 429	4.251.870	2 855 397
Ekim	3 439 554	3.301.194	2 449 948
Kasım	1 729 803	1.720.554	1 353 280
Aralık	1 580 041	1.464.791	1 302 157
<b>Toplam:</b>	<b>36 837 900</b>	<b>36 244 632</b>	<b>25 352 213</b>

**Tablo 4.** Türkiye’ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı (<http://www.tursab.org.tr>)

Tablo 4'te, Türkiye'deki turist sayılarının 2014-2015 yıllarında yakın olduğu ancak 2016 yılında, açık bir şekilde azaldığı görülmektedir. Buradan hareketle, Türkiye'de turizm destinasyonlarının terörden kaynaklanan krizden doğrudan etkilendiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu noktada, terör saldırılarının yarattığı korku turistlerin destinasyonlara yönelik ziyaretlerini etkilemekte ve terör saldırılarının gerçekleştiği ülkelerde turist sayıları azalmaktadır. Dolayısıyla, ülkelerin detaylı şekilde hazırlanmış etkin kriz yönetimi ve iletişim planlarına sahip olması neredeyse bir zorunluluktur. Turistlerin ziyaret edecekleri ülkeyi önceden araştırdıkları ve herhangi bir güvenlik kaygısı durumunda o ülkeyi ziyaret etmekten vazgeçecekleri açıktır. Bu anlamda kriz yönetiminin ve kriz iletişiminin turistlere ülkenin durumu hakkında doğru ve eksiksiz bilgiyi ulaştırması önemlidir. Ülkelerin hazırlayacakları kriz iletişimi planlarının birtakım unsurları içermesi gerekmektedir. Seeger (2006) en iyi kriz iletişimi uygulamalarına ilişkin çalışmasında dürüstlüğü ve açıklığı temel hususlar içerisinde değerlendirmiştir. Hearit (2006) etik bir savunmanın doğruluk, içtenlik, gönüllülük, zamanında yapılma, tüm paydaşlara yönelme ve uygun bağlamda gerçekleşme özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtir. O halde kriz iletişiminin doğru, açık, yanıtıcı olmayan, paydaşların bilgi arayışlarını karşılayan ve krizi atlatmak amacıyla kandırma içine girmeyen bir yapısının olması beklenmektedir.

Destinasyonlarda gerçekleşen krizlerde tüm paydaşlara yönelik mesajların ve davranışların birbirlerini destekler şekilde ve bütünsel bir anlayışla organize edilmesi gerekmektedir. Bu tutarlılık aynı zamanda paydaşlarda güvenilirliğin oluşturulması açısından da oldukça önemlidir. Kriz sürecinde güvenilirliği sağlamaya yönelik ortaya konan ifadeler, paydaşların beklentilerini karşılamalıdır (Gower, 2006: 99). Kriz dönemleri paydaşların hızlı bilgi arayışında oldukları ve çıkarlarının zarar görüp görmeyeceğini merak ettikleri bir sürece karşılık gelmektedir. Kısacası, kriz iletişiminde bilgilerin net, anlaşılır ifadelerle iletişimde aksaklığı ortadan kaldıracak bir strateji doğrultusunda yayılması, destinasyonlar açısından kriz yönetiminin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Sayımer (2006: 10) kurumların kriz dönemlerinde, toplumsal sorumluluğun "krizin kapsama alanı içinde kaldığı için zarar gören hedef kitleye karşı sorumlu olmayı da gerektirdiğini" ileri sürmektedir. Bu anlamda destinasyonların kriz dönemlerinde paydaşlarına karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Eğer tüm paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulursa, turizm sektörü bir bütün olarak uzun dönemli önemli kazanımlar elde edebilecektir (Sautter ve Leisen, 1999: 326). Dolayısıyla krizlerde beklenen etik tepkilerden biri de paydaşların beklentilerini göz önünde bulundurmadır. Paydaşların kimler olduğunu, neden önemli olduklarını, davranışların

gerekçelerini ve gelecekteki davranışları anlamaları sağlanmalıdır (Gower, 2006: 99). Kriz iletişimde etik ilkelerden şaşmadan destinasyonların tüm paydaşlarının beklentileri öğrenilmeli, ihtiyaç duydukları bilgiler detaylı şekilde sunulmalı, endişeleri giderilebilmeli ve bu gruptan geribildirim alınabilmelidir.

Huang (2004) iki yönlü simetrik iletişimin kriz iletişiminin temel bir ögesi olduğunu ileri sürmektedir. Simetrik iletişim sorunlar üzerinde diyalog, tartışma ve konuşmaya yönelik bir forum sağlamaktadır (Fitzpatrick ve Gauthier, 2001: 201). Destinasyonlarda terör saldırılarından kaynaklanan krizlerin en iyi şekilde yönetilebilmesi, iki yönlü simetrik iletişimin varlığını gerektirmektedir. Sürekli olarak bilgi akışının yaşandığı ve aynı zamanda bilgi kirliliğinin olduğu kriz dönemlerinde, doğru bilgiye ancak birinci ağızdan ulaşılarak ve nesnel bakış açısıyla sahip olunabilir. Destinasyonlara gelen turistlerin farklı bölgelerde yaşadıkları göz önünde bulundurulduğunda, çift yönlü iletişimin nasıl sağlanacağını önceden hazırlanmış kriz planlarında yer alması başarı açısından zorunludur. Gerekli bilgilere ulaşamayan ve sordukları sorulara yanıt bulamayan turistlerin farklı destinasyonları tercih etmesi çok da şaşırtıcı olmayacaktır. Bu açıdan kriz iletişimi, çift yönlü iletişimi sağlayacak şekilde yapılandırılmalı ve bilgi talepleri hızlı şekilde karşılanmalıdır. Terör saldırılarının, turistlerin can güvenliklerini hedef alan olaylar olması nedeniyle, süreklilik arz eden çift yönlü iletişimin önemi daha da artmaktadır. Bir turistin, terör saldırısı meydana gelen bir ülkeyi ziyaret etmesi neredeyse o ülke hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmasına bağlıdır. Can güvenliği açısından yeterli bilgiye sahip olmayan turistin endişeleri nedeniyle o ülkeyi ziyaret etmeyeceği yanlış olmayacaktır.

Birçok durumun yaşanmasının olası olduğu ve öngörülerin başarısız olabileceği bu dönemlerde, krizin ortaya çıkışından önce, kriz dönemlerinde ve sonrasında neyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin detaylı bir yol haritasına ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm destinasyonlar sürekli kriz tehditleri altında olduğu için kriz yönetimi planları, kriz senaryoları, göz önünde bulundurulması gereken ilkeler gibi pek çok boyut önceden hazırlanmalıdır. Böylece kriz durumlarında yapılacak hatalar en aza indirilebilir ve kriz daha az hasarla atlatılabilir. Diğer bir açıdan, etik sorumluluklar önceden belirlendiği için endişe ve stres altında bulunan kriz dönemlerinde, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda hazırlanmış planlar aydınlatıcı olacaktır.

## SONUÇ

Turizm sektörü, krizlere karşı hassas olması nedeniyle etkili kriz yönetimi ve kriz iletişimini gerekli kılmaktadır. Turizm destinasyonları açısından bakıldığında krizler gelen turist sayısında ciddi azalmalara, destinasyonun imajının zedelenmesine, yalnızca kriz döneminde değil uzun vadede tercih edilirliliğın azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla destinasyonlar çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizlere karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerle birlikte bilgiler ve deneyimler çok çabuk yayılmakta, olumsuzluklar çok daha fazla paylaşılmaktadır. Destinasyonlar da bu iletişim akışından oldukça fazla etkilenmektedir.

Terör saldırıları bir destinasyonda yaşanabilecek en büyük krizleri oluşturan ve ülkenin tamamını etkileyen olaylardandır. Krizlerle baş edebilmek için destinasyonlar, geniş kapsamlı ve en ince ayrıntılara kadar düşünülmüş detaylı kriz yönetimi planlarına sahip olmalıdır. 2016 yılında Türkiye’de yaşanan terör saldırıları, destinasyonlar için büyük bir tehlike oluşturmuş ve önceki yıllara oranla turist sayılarında ciddi düşüşlere neden olmuştur. Terör saldırılarının yanında savaş, salgın, ekonomik problemler gibi pek çok faktörden kaynaklanan krizlerle sürekli karşı karşıya kalabilen destinasyonların tercih edilebilir olmasında kriz yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Hazırlanan kriz senaryolarıyla, kriz yönetimi ekibinin belirlenmesiyle, kimin hangi görevden sorumlu olacağıın saptanmasıyla, destinasyonlar kriz dönemlerini daha az hasarla atlatabilir ve tercih edilen bir destinasyon olmaya devam edebilir. Terör saldırıları, destinasyonları ziyaret eden turistlerin can güvenliğini tehdit ettiği için hazırlanan kriz planlarında ve kriz yönetim süreçlerinde tam, doğru ve eksiksiz bilgi akışının yer alması hayati bir önem taşımaktadır.

Kriz iletişimi, destinasyonların kriz yönetimlerinin başarısında kilit role sahiptir. Şöyle ki turizm gibi insanların çok fazla tercih seçeneğine sahip olduğu ve kararlarını kolayca değiştirebildikleri bir alanda doğru ve hızlı bilgi alabilmek oldukça önemlidir. Kriz dönemleri dışında da bir destinasyonu tercih ederken geleneksel ve dijital farklı iletişim kanallarında bilgi arayışı içinde olan ve edindikleri bilgilere göre kararlarını değiştiren turistlerin kriz içerisinde olan bir destinasyondan kolayca vazgeçebilecekleri açıktır. Ziyaret etme kararı aldıkları bir destinasyonun kriz içerisinde olması, çok daha fazla bilgiye ulaşma çabasını ve endişeleri beraberinden getirmektedir. Bu nedenle, destinasyonlarda kriz yönetim planlarının varlığı, tercihin ötesinde bir zorunluluk taşımaktadır.

Kriz iletişiminin etkili şekilde gerçekleştirilmesi, destinasyonların kendilerini doğru şekilde anlatabilmesinin yolunu açmaktadır. Ancak destinasyonların kriz iletişiminde etik

kurallardan taviz vermeden hareket etmesi de hem destinasyonların hem de iletişim mesleğinin geleceği açısından son derece önemlidir. Krizle baş etmek için yanlış ve eksik bilgiler verilmesi, o anın yarattığı kaygıyla insanların kandırılması krizin atlatılması yerine destinasyonun daha da kötü durumlara girmesi sonucunu beraberinde getirmesi kaçınılmazdır.

Kriz iletişimini yürüten destinasyonların doğruluk, tam bilgi sağlama, şeffaflık, sorumlu olma gibi temel ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Krizlerin nedenleri, kendilerini nasıl etkileyeceği ve olası sonuçları konusunda doğru şekilde bilgilendirilen potansiyel turistlerin uzun vadede destinasyona yönelik tutumlarının olumlu olacağını beklemek mümkündür. Aksi halde yanlış bilgilendirilen ve istediği bilgileri alamayan turistlerin gerek tercihleri, gerekse tutumları olumlu olmayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akkaşoğlu, S. - Met, Ö. (2013). Krizlerin Konaklama İşletmelerine Etkileri: Antalya’da Bir Araştırma. 14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. Kayseri. 1016–1030.
- Aksu, M. (2008). Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Argenti, P. A. (2009). Corporate Communication. Singapore: McGraw–Hill.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 105–118.
- Bahar, E.- Kaya, F. - Keklik, F. (2011). Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. International Journal of Economic and Administrative Studies. 3 (6), 83–99.
- Beirman, D. (2003). Restoring Tourism Destinations in Crisis: A Strategic Marketing Approach. Crows Nest: Allen &Unwin.
- Blain, C. - Stuart E. L. - Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. Journal of Travel Research, 43 (4), 328–338.
- Boniface, B. - Cooper, C. (2014). Worldwide Destinations Casebook. New York: Routledge.
- Bostan, A. - Kelleci, S. Ü. - Süklüm, N. (2010). Küresel Ekonomik Krizin Türk Turizm Sektörüne Etkileri. 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2–5 Aralık 2010, Kuşadası. 250–261.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. Tourism Management. 21 (1), 97–116.
- Bülbül, A. R. (2004). Halkla İlişkiler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Carroll, A. B. - Buchholtz, A. K. (2008). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Ohio: South–Western Cengage Learning.
- Carroll, C. (2009). Defying a Reputational Crisis – Cadbury’s Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget ?. Corporate Reputation Review. 12(1), 64–82.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. *The Handbook of Crisis Communication*. Ed. W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 10 (3), 163–176.

Destination Management & Quality Programme. <http://destination.unwto.org> Erişim Tarihi: 18.08.2017.

Fearn–Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Fitzpatrick, K. - Gauthier, C. (2001). Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics. *Journal of Mass Media Ethics*. 16 (2&3), 193–212.

Ghaderi, Z. - Mat Som, A.P. - Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 31(5), 627–648.

Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Burlington, MA: Butterworth–Heinemann.

González–Herrero, A. - Cornelius, B. P. (1998). Marketing Crises in Tourism: Communication Strategies in the United States and Spain. *Public Relations Review*, 24 (1), 83–97.

Gower, K. K. (2006). Truth and Transparency. *Ethics in Public Relations Responsible Advocacy*. Ed. Kathy Fitzpatrick, Carolyn Bronstein. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Guth, D. W. - Marsh, C. (2007). *Public Relations: A Value Driven Approach*. Boston, MA: Pearson.

Heath, R. L. - Millar, D. P. (2004). A Rhetorical Approach to Crisis Communication Management, Communication Processes, and Strategic Responses. *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Ed. Dan P. Millar, Robert L Heath. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hearit, K. M. (2006). *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hsu, C.H.C. - Wolfe, K., Kang, S. K. (2004). Image Assessment for A Destination with Limited Comparative Advantages. *Tourism Management*. 25(1), 121–126.

Hu, Y. - Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*. 32 (2), 25–34.

Huang, Y. H. (2004). Is Symmetrical Communication Ethical and Effective?. *Journal of Business Ethics*. 53 (4), 333–352.

İlban, M. O. - Bezirgan, M. - Yıldırım, H. H. (2013). Ülkelerin Gelişmişlik Düzeylerine Göre 2008 Küresel Krizinin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi, 14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. 05–08 Aralık 2013. Kayseri. 1031–1055.

Kadıbeşgil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Lam, T. - Hsu, C.H.C. (2006). Predicting Behavioral Intention of Choosing A Travel Destination. *Tourism Management*. 27(4), 589–599.

- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Butterworth Heinemann.
- Murphy, P. - Pritchard, M. P. - Brock S. (2000). The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43–52.
- Okay, A. - Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Oktay, M. (1996). *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Pearce, P. L. (2005). *Tourist Behaviour: Themes and Conceptual Schemes*. Clevedon: Channel View Publications.
- Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pfarr, C. - Hosie, P. J. (2008). Crisis Management in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23 (2–4), 249–264.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport: Greenwood Publishing.
- Reid, J. L. (2000). *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Ruff, P. - Aziz, K. (2004). *Managing Communications in a Crisis*. Burlington: Gower Publishing.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 15(4), 299–321.
- Sautter, E. T., Leisen, B. (1999). Managing Stakeholders A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*. 26 (2), 312–328.
- Sayımer, İ. (2006). Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi. *Küresel İletişim Dergisi*. 2, 1–19.
- Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 34 (3), 232–244.
- Seitel, F. P. (2001). *The Practice of Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Serçek, G.Ö., Serçek, S., (2016). Turizm Sektörünün Gelişmesi Önündeki Engel: Terörizm. *The Journal of Academic Social Science Studies*. (2), 431-444.
- Sönmez, S. - Apostolopoulos, Y. - Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*. 38(1), 13–18.
- Taner, B. (2000). Turizm ve Terör. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 11 (2), 93–98.
- Tinsley, R. - Lynch, P. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development. *Hospitality Management*. 20(4), 367–378.
- Terör, Terörizm ve Terör Örgütlerinin Amacı,  
[http://www.jandarma.gov.tr/asayis/ter.s/Teror\\_Terorizm\\_Teror\\_Orgutlerinin\\_%20Amac%C4%B1.htm](http://www.jandarma.gov.tr/asayis/ter.s/Teror_Terorizm_Teror_Orgutlerinin_%20Amac%C4%B1.htm) Erişim Tarihi: 02.10.2017.

Topaloğlu, M. - Tunç, A. (1997). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 8 (1-2), 88-94.

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri> Erişim Tarihi: 02.07.2017.

Türkiye’de Gezilmesi Görülmesi Gereken Yerler, <https://tr.foursquare.com/cokgezengenc/list/t%C3%BCrkiyede-gezilmesi-g%C3%B6r%C3%BClmesi-gereken-yerler> Erişim Tarihi: 02.07.2017.

Unur, K. (2000). Turizm ve Terör. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 11 (2), 169-177.

Ural, E. G. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Krizler ve Stratejik İletişim Hataları. Ed. Pınar Eraslan Yayınoğlu. *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23(2-4), 83-93.

Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion. *Ivey Business Journal*, <http://iveybusinessjournal.com/publication/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion/>.