

Yayın Geliş Tarihi: 22.05.2013
Yayına Kabul Tarihi: 07.09.2013
Online Yayın Tarihi: 20.03.2014

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 15, Sayı: 4, Yıl: 2013, Sayfa:571-587
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN SEYAHAT ACENTELERİNE ETKİLERİ VE TÜRKİYE'DE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Nilgün AVCI*
Deniz KÜÇÜKUSTA**

Öz

Kriz yönetimi özellikle turizm sektöründeki işletmeler için bir gereklilik haline gelmiştir. Türkiye'de bu alanda yapılan sınırlı çalışmalara rağmen, turizm sektörünün bel kemiğini de oluşturan seyahat acentelerinde, konunun araştırılması önemli bulunmuştur. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde seyahat acenteleri tarafından alınan önlemler ve uygulamaları belirlemek, kriz dönemlerinde bu önlemlerin ve uygulamaların kullanım sıklığını ölçmek, ekonomik krizin seyahat acentelerine olumlu ve olumsuz etkilerini analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmada nicel yaklaşım benimsenmiş ve 357 geçerli veri analiz edilmiştir. Bulgular yeni pazarlama politikaları geliştirme uygulamalarının ilk faktör olarak ortaya çıktığını ve diğer uygulamalara göre daha sıklıkla uygulandığını göstermektedir. Çalışmada, kriz sürecine uyum ve örgütsel hazırlık çalışmalarının on plana çıktığı görülmektedir. Özellikle iş süreçlerinin yeni koşullara uyumlaştırılması ve yönetimin gözden geçirilerek yeni yaklaşımların benimsenmesi gerektiği, esnek ve yeni koşullara çabuk uyum sağlayan bir yönetim anlayışının benimsenmesi en önemli uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bulgular, seyahat acenteleri yöneticilerinin tehlikelere karşı önlem alma ihtiyacı ve potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olma önerilerini içermektedir. Kriz öncesinde, seyahat acentelerinin kriz yönetimi planlamaları yapmaları, tepkisel uygulamalar yerine politikalar belirlemeleri önerilebilir. Ayrıca, seyahat acenteleri üzerinde yapılan bu araştırma, Türkiye'de kriz planlama ve yönetimi literatürüne katkıda bulunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Seyahat Acenteleri, Ekonomik Kriz, Kriz Yönetimi.

EFFECT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS ON TRAVEL AGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT PRACTICES IN TURKEY

Abstract

Crisis management has become a requirement for businesses particularly in tourism industry. In spite of the limited studies carried out in this field in Turkey, the survey of the subject has significance in practices undergone by travel agencies, which are the

* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, nilgun.avci@ege.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., The Hong Kong Polytechnic University School of Hotel and Tourism Management, hmdeniz@polyu.edu.hk

backbones of the tourism industry. In this context we aim to analyze the measures and practices adopted by travel agencies during periods of crisis; determine the frequency of utilization of these measures and practices during periods of crisis; and, analyze the positive and negative effects of crisis on travel agencies. Quantitative approach has been adopted in the study and 357 valid questionnaires were analyzed through inferential statistics. Findings suggest that developing practices for new marketing policies appear as the first factor and is practiced more frequently than other applications. Cohesiveness to crisis process and organizational preparatory work are seen to stand out. Particularly, adaptation of work processes in harmony with the new circumstances, and the need for adopting new approaches through reviewing the management process, implementation of a flexible management concept that adapts quickly to the new conditions are encountered as the most significant practices. Evidence obtained provides managers of travel agencies with necessary measures related to difficulties faced, as well as suggestions for the preparatory phase of potential crisis. Additionally, this research undergone for travel agencies, will contribute to the crisis planning and management literature in Turkey.

Keywords: *Travel Agency, Economic Crisis, Crisis Management.*

GİRİŞ

Küreselleşme, turizm sektörüne hızlı gelişme, uluslararası ölçekte pazar payını ve karlılığı artırma olanağı sağlarken, beraberinde sektörü küresel krizlere karşı da açık hale getirmiştir. 2008’de başlayan finansal kriz, genel olarak inşaat ve kredi pazarı kaynaklı bir krizdir. Para politikası, uluslararası ticaretteki dengesizlikler ve yasal boşluklar gibi makro ekonomik faktörler krizde rol oynamıştır (Cornand ve Gimet, 2012). Daha önce benzeri görülmemiş, çok sayıda büyük işletmenin borçlarını ödeyememesi ve batmasıyla (örneğin; Lehman Brothers, Washington Mutual, General Motors, CIT, Chrysler, Thornburg Mortgage, Indymac) ortaya çıkan 2008-2009 finansal krizi, işletmeleri borçlarını ödeyemez duruma getirmiştir (Blome ve Schoenherr, 2011). 2008’de başlayan ve hızla küresel düzeye ulaşan finansal kriz tüm sektörleri etkilemiş, kriz kötüleştikçe, işsizlik de artmıştır (OECD, 2012). Şirketler de, bireysel tüketiciler de harcamalarını kısmışlardır (Global Financial Crisis Bulletin, 2009). Kısılan harcamalar turizm sektörünü olumsuz etkilemiştir.

Turizm sektörü, Türkiye ekonomisi için önemli bir sektördür. Turizm gelirlerinin 2012 yılı GSMH içindeki payı 3,7’dir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9869/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html>, 17.07.2013). Türkiye, gelen turist sayısı ve elde edilen turizm geliri olarak dünyada ilk 10 ülke arasında yer almaktadır. Dünya Turizm Örgütünün 2011 verilerine göre, Türkiye ağırladığı turist sayısı olarak 6. sırada, turizm geliri olarak 9. sıradadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://basin.kultur.gov.tr/basinodasi-edergi/2002-2011/index.html>, 01.02.2013). Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, Türkiye’de 2012 yılında 36.776.645 turist ağırlanırken, 29.351.446.000\$ da turizm geliri elde edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html>

07.07.2013). Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin profili incelendiğinde, birinci sırada Almanlar, ikinci sırada Ruslar, üçüncü sırada İngilizler gelmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html>, 11.02.2013). Türkiye'ye turist gönderen ülkelerin büyük çoğunluğu Avrupa kıtasında yer almaktadır. Küresel krizden en çok Amerika ve Avrupa ülkelerinin etkilendiği bilinmektedir. Bu nedenle de Türkiye turizmi küresel krizden olumsuz etkilenmiştir. Tablo 1'de 2001-2012 yılları arasında Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayıları, turizm gelirleri ve turist başına ortalama harcama miktarları listelenmektedir.

Pizam (2009) krizde yalnızca otellerde, restoranlarda, kongrelerde, acentelerdeki turist sayısında düşüşlerin olmadığını aynı zamanda ortalama harcamalarda da düşüş yaşandığını belirtmektedir. Tablo 1'de Türkiye'de kriz döneminde 2009'dan itibaren turistlerin ortalama harcamalarının 600\$'ın altına düştüğü görülmektedir. 2011 yılından itibaren dünyada ve Türkiye'de turizmde toparlanmanın başladığı görülmektedir. Turist sayısının arttığı, otel fiyatlarında artış yaşandığı bilinmektedir.

Tablo 1: Yıllara Göre Yabancı Ziyaretçi Sayıları, Turizm Gelirleri ve Ortalama Harcamaları Dağılımı Tablosu (Türkiye)

YABANCI - Foreigner			
YILLAR Years	TURİZM GELİRİ Tourism Receipt (1000\$)	ZİYARETÇİ SAYISI Number of Foreigner	ORTALAMA HARCAMA Average Expenditure (\$)
2001	7 386 246	11 276 532	655
2002	9 009 677	12 921 981	697
2003	9 676 623	13 701 418	706
2004	12 124 059	17 202 996	705
2005	13 929 300	20 522 621	679
2006	12 556 829	19 275 948	651
2007	13 989 952	23 017 081	608
2008	16 801 618	26 431 124	636
2009	15 853 074	27 347 977	580
2010	15 577 357	28 510 852	546
2011	17 798 294	31 324 528	568
2012	18 257 166	31 655 188	577

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/5651,yillara-gore-turizm-geliri-yabanci-ziyaretciler-ve-yurt.xls?0> (11.02.2013).

Turizm sektörünün yapı taşlarından seyahat acenteleri de kaçınılmaz olarak krizden etkilenmiştir. Türkiye'de 6985 seyahat acentesi faaliyet göstermektedir (TURSAB, <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acenteleri/seyahat-acentasi-arama>, 17.07.2013). Tur operatörlerinin hazırladığı tur paketleri seyahat acenteleri aracılığı ile turistlere satılmaktadır. Yer hizmetleri de ilgili seyahat acenteleri aracılığıyla koordine edilmektedir. Dağıtım kanalı olan seyahat acenteleri, satın alma kararını vermeye olanak sağlayan yeterli bilgiyi doğru kişilere, doğru zamanda, doğru yerde verme ve tüketicilere rezervasyon ve istenen ürünü satın alma şansı vermektedir.

Turizm sektörü, felaketlere, krizlere ve şok olaylara daha duyarlı hale gelmiştir (Faulkner, 2001; King, 2002; Ritchie, 2004; Wen vd., 2005). Küresel krizden neredeyse tüm ülkeler ve tüm sektörler bir şekilde etkilendiğinden, işletmeler kriz yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar (Blome ve Schoenherr, 2011). Ghaderi, Som ve Henderson (2012) turizm sektöründeki, otel işletmeleri, seyahat acenteleri ve hava yolları işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, işletmelerin gerçekleşen tüm krizlerden olumsuz etkilendiklerini, ancak işletmelerin kriz planlarının olmadığını belirlemişlerdir. Okumus ve Karamustafa'nın (2005) çalışmasında da Türkiye'de turizm sektörüne yönelik ne kamunun ne de özel organizasyonların krize yönelik planlarının olmadığını belirlemişlerdir. Krizlere karşı hassas olan turizm sektörü, destinasyonlar ve turizm organizasyonları tarafından gerçekleştirilen kriz stratejileri ve özellikle krize hazırlık, korunma, hasarı sınırlama, kriz sonrası toparlanma ve gelecek için öğrenme uygulamaları yönleriyle, araştırmacıları konuya çekmektedir (Paraskevas ve Altınay, 2013). Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların kısıtlı olmasının yanı sıra, turizmin belkemiği olan seyahat acenteleri uygulamalarında konunun incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Seyahat acentelerinin kriz suresince benimsemiş oldukları uygulamaları ve önlemleri analiz etmek,
2. Bu önlemler ve uygulamaların kriz suresince kullanım sıklıklarını belirlemek,
3. Seyahat acentelerinde krizin olumlu ve olumsuz etkilerini analiz etmek.

Elde edilen bulgular muhtemel krizler için seyahat acenteleri yöneticilerine karşılaşılan zorluklarla ilgili gerekli tedbirler ve hazırlık aşaması için öneriler sunmaktadır. Ayrıca, seyahat acentelerine yönelik yapılan bu araştırma, ülkemizdeki kriz planlaması ve yönetimi literatürüne katkıda bulunacaktır.

LİTERATÜR TARAMASI

Turizmde Kriz Yönetimi

Faulkner (2001) ve Anderson (2006) kriz ya da felaketleri, işletmelerin üstesinden gelmeleri gereken aniden ortaya çıkan sorun olarak tanımlamaktadırlar. Pearson ve Clair (1998) krizi “örgütsel kriz düşük olasılıklı, yüksek etkili, örgütün yaşamını tehdit eden olay ve nedeni, etkileri, çözümü belirlenmemiş, olabildiği kadar hızlı karar verilmesi zorunlu durum” olarak tanımlamışlardır. Kriz, önemli sonuçları olan, düşük olasılıklı, risk ve belirsizlik taşıyan, zaman baskısında yürütülen, normal işleyişi bozan ve örgütsel itibarı yok edici potansiyeli ile karakterize edilmektedir (Gregory, 2005). Örgütün güvenliğini, finansal durumunu, ilişkilerini ya da piyasadaki itibarını tehdit eden olayların tümü krizdir (Hallgren ve Wilson, 2008).

Turizm krizini Sönmez, Backman ve Allen (1994) “herhangi bir şekilde ortaya çıkan, turizmle ilgili işletmelerin normal operasyonları ve yönetimini tehdit eden; ziyaretçilerin destinasyonla ilgili algılarını olumsuz yönde etkileyerek, turist destinasyonunun güvenlik itibarına, çekiciliğine, konforuna zarar veren; ve sırasıyla, gelen turist sayıları ve harcamalarındaki düşüşle, yerel ekonomisinde darboğaza neden olan, yerel seyahat ve turizm endüstrisi için işletmelerin operasyonlarının sürekliliğine sekte vuran olay” olarak tanımlamışlardır.

Kriz yönetimi 1970’lerin başından beri tanınmış bir işletme ve yönetim araştırma konusu olmasına rağmen, turizmde kriz yönetiminin sektörel uygulamalar ve akademik araştırma alanı olarak nispeten yeni olduğu düşünülmektedir (Ghaderi vd., 2012; Keown-McMullan, 1997). Wilks ve Davis’e (2000) göre kriz yönetimi sistemi, riske hazır olma, riski dağıtma, riski azaltma ve riskten kaçınmayı içermektedir. Bu nedenle kriz yönetiminin ilk basamağında, işletmenin maruz kalacağı potansiyel risklerin sıklık ve yoğunluk bakımından değerlendirilmesi yapılır. Riskin sıklık ve yoğunluğu düşük ise, risklerde ağırlama işletmeleri çoğunlukla belirli kayıpları kabul eder. Bununla beraber, eğer sıklık düşük ama yoğunluk fazla ise, ağırlama işletmeleri sorumluluğu sigorta şirketleri gibi diğer taraflara transfer ederler. Buna karşılık, yoğunluğu az sıklığı yüksek risklerde işletmeler düzenlemelerle riske maruz kalmayı azaltırlar. Son olarak, riskin hem sıklığı hem yoğunluğu fazla ise, riskten kaçınmak için yöneticilerin programı iptal etmeyi göze almalarına rağmen gelir kaybı ve müşteri hayal kırıklığı doğurur (Wilks ve Davis, 2000).

Kriz Yönetiminde Örgütsel Yaklaşım

Örgütler krizler karşısında, normalde operasyon prosedürlerinde olmayan acil yönetim kararları vermek zorunda kalırlar. Kriz yönetimi, kriz ortaya çıktıktan sonraki duruma odaklı tepkisel bir disiplindir (Jaques, 2007). Pearson ve Mitroff (1993) kriz yönetiminin amacını, planlar seti oluşturmak değil, örgütlerin kriz zamanında yaratıcı düşünmeye akla gelmeyecekleri, en iyi makul düşünceleri üretmesini sağlamak olarak tanımlamışlardır. Faulkner (2001) iyi kriz yönetiminin, örgütün kontrolünde olmayan beklenmedik durumlarla başa çıkabilecek stratejilere sahip olmayı gerektirdiğini belirtmiştir. Kriz yönetimi beklenmedik olayların örgütlerin yaşamındaki etkilerini minimize etmelidir.

Etkili kriz yönetimi orta kademe yönetimin örgütün farklı bölümlerindeki örneğin iletişim sistemi, operasyon ve insan kaynakları etkilerini yönetebilmelidir. Krizler, eğer zorluğa karşı yönetimle işgörenler birlikte örgütü tekrar iyileştirmeye çalışırlarsa, ilişkilerinin güçlenebildiği zamanlar olabilir (Hickman ve Crandall, 1997).

Jiaa, Shi, Jia ve Li’ye (2012) göre kriz yönetimi üç aşamadan oluşmaktadır, bunlar;

1. Kriz öncesi aşama: potansiyel kriz durumlarını tanımlama ve kriz planı geliştirmeyi içerir.

2. Kriz aşaması: kriz sırasındaki yönetim uygulamalarını içerir.
3. Kriz sonrası aşama: kamunun güvenini tekrar kazanmak için düzeltici, iyileştirici faaliyetleri içerir.

Kriz öncesi aşamada, destinasyonlar, potansiyel krizlerin fark edilmesine ihtiyaç duyarlar. Geçmiş felaketlerin ve olayların tarihsel araştırmaları, destinasyonu etkileyebilecek yerel, ulusal ve küresel değişikliklerin incelenmesi yapılabilir. Yöneticiler krizin aşamalarına göre; sinyali algılama, önleme, hazırlık, korunma, hasarı sınırlama ve kurtarmayı kapsayan bir dizi adımı uygularlar (Ghaderi vd., 2012).

Krizi tetikleyen çok sayıdaki faktör, ekonomik, politik, sosyo-kültürel, çevre, teknolojik ve ticari faktörler başlıkları altında toplanabilir (Ghaderi vd., 2012). Turizm krizleri de, sağlık (SARS, H1N1, Kuş gribi), doğal afetler (tsunami, volkanik patlamalar, iklim değişikliği), terörizm ve politik istikrarsızlık (Irak savaşı, 2001 ABD ikiz kuleler saldırısı, Arap baharı) ve ekonomik (küresel krizler, petrol fiyatları) krizler olarak sınıflanabilir (Ghaderi vd., 2012).

Kimes (2009) dünya genelinde otel gelir müdürleri ile yaptığı online anketlerle ekonomik krizin etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Son ekonomik krizde, birçok otel yöneticisinin azalan talep ve düşen fiyatlarla mücadele ettiklerini belirlemiştir. (Kimes, 2009). Kimes'in (2009) çalışmasında, dünyanın büyük bölümünde, tüm segmentlerde, doluluk, ortalama günlük fiyatlar ve odabaşı gelirlerde düşüş olduğu görülmüştür. Krizin etkisinin farklı otel türlerine, markalarına ya da kalitelerine göre değişiklik göstermediği de görülmüştür. Okumus ve Karamustafa'nın (2005) 2001 ekonomik krizinin Türkiye turizm sektörü üzerine etkilerini araştırdığı çalışmasının bulgularını da desteklemektedir. Song ve diğerleri (2011) Hong Kong otellerinde yürüttükleri çalışmada, Yüksek tarife A sınıfı oteller ile orta tarife otellerde talep düşüşü yaşanırken, yüksek tarife B sınıfı otellerde ekonomik krizle 2008 yılında düşme yaşanmışken 2009 yılında artış görülmüş.

Kriz döneminde insanlar daha fazla fiyat duyarlı olduklarından, oteller de fiyatları düşürmektedirler (Kimes, 2009). Fiyat savaşında üç faktör değerlendirilmelidir; müşteriler, otel ve rekabeti, üçüncüsü de dağıtım kanalı. Mevcut müşterilerin fiyat duyarlılığı ve muhtemel yeni segmentler araştırılmalıdır. Lüks ya da üst segment otelleri, otelin uzun dönemli imajı için fiyat indirmeden önce, bu uygulamanın etkilerini iyi düşünmelidirler. Dağıtım kanalı, örneğin seyahat acenteleri, otel odası ile uçuş ücreti, araba kiralama gibi bazı hizmetleri birleştirerek paket halinde satış yapabilirler, böylece otel odasının gerçek fiyatı bilinemez. Fiyat savaşının uzun dönemli sorunlarından korunabilmek için fiyat dışı yöntemler de bulunmaktadır. Bunlar; stratejik niyetini açıklamak, kalite temelli rekabet, stratejik ortaklık kurma, müşteri sadakati programını uygulama, ek gelir kaynağı geliştirme ve yeni pazar segmentleri geliştirme gibi. Benzer şekilde, Alonso-Almeida ve Bremser (2013) krizin etkisini azaltmak için otellerin, kaliteye,

markalaşmaya ve sadık müşterilere odaklanmalarını, pazarlama faaliyetlerini artırmalarını önermektedirler.

Turizm ve Seyahat Acenteleri İşletmelerinde Kriz Yönetimi Çalışmaları

Anderson (2006) Avustalya’da turizm sektörünün dünyadaki terör, savaş, hastalık ve ekonomik krizlerden nasıl etkilendiğini, krizlerdeki insan kaynakları stratejilerini araştırmıştır. Çalışmasında, turizm işletmelerinin krizler karşısında pek hazırlıklı olmadıklarını, genel olarak personel azaltmada isteksiz olduklarını ve örgütsel öğrenmenin düşük olduğunu belirlemiştir. Alonso-Almeida ve Bremser (2013) çalışmalarında, ekonomik krizin İspanya Madrid otelleri üzerinde ani olumsuz bir etkisinin olmadığını belirlemiştir. Benzer şekilde, Wang (2009) Tayvan’da yürüttüğü çalışmada güvenlik ve sağlığın turizm talebinde anahtar faktörler olduğunu, ekonomik krizin etkisinin ise oldukça yavaş gerçekleştiğini belirlemiştir. Wang (2009) Tayvan’da yürüttüğü çalışmada, turizm sektöründe krizlerin verdiği zararlar açısından sıralamasında birinci sırada SARS salgını, ikinci sırada 1999 depremi ve sonrasında 11 Eylül terör saldırısı gelmektedir. Asya finansal krizinin etkisi ise diğerlerine göre daha hafif olmuştur. Kosova ve Enz (2011) New York otellerinde ekonomik kriz ile 11 Eylül terör saldırısının etkilerini araştırdığı çalışmada, finansal krizin oteller üzerine olumsuz etkisinin olduğunu, ancak 11 Eylül 2001 terör saldırısı kadar ani gerçekleşmediğini belirtmiştir.

Türkiye’de ekonomik krizin turizm sektörüne etkileri araştıran çalışmaları incelediğimizde, genel olarak ekonomik krizin turizm sektörünü olumsuz etkilediği görülmektedir. Durgun ve Gövdere’nin (2011) Antalya’da otellerde yürüttü çalışmanın sonuçlarına göre, ekonomik kriz otellerin pazar paylarının, satışlarının ve yatırımlarının azalması, oda fiyatlarının ve kâr marjlarının düşmesi, işletme borçlarının artması, çalışan personel sayısının azaltılması yönünden etkilediğini belirlemiştir. Bununla birlikte, krizin sektörde hizmet kalitesinin artırılması, yeni ürünler ve yeni pazarlara açılmayı sağlamasıyla da olumlu etkilerinin olduğunu da vurgulamışlardır. Seçilmiş ve Sarı (2010) otel işletmelerine ekonomik krizin, işletme imajının zayıflaması, kalite düşüşü, örgüt içi gerilimin artması, yatırımların yarıda kalması ve çalışanların işten çıkarılma korkusu nedeniyle motivasyon düşüklüğü, oda satışlarında azalma ve kâr düşüklüğü etkilerinin olduğunu belirlemiştir. 2001 ekonomik krizinin Türkiye turizm sektörüne etkilerini inceledikleri çalışmalarında Okumus ve Karamustafa (2005) krizin kısa ve uzun dönemdeki olumlu ve olumsuz etkilerini, otel işletmelerinin krizdeki uygulamalarını ortaya koymuşlardır.

Tanrıverdi ve Hançer’in (2003) seyahat acenteleri üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada, seyahat acentelerinin krizlere yönelik en çok uyguladıkları stratejinin sırasıyla; genel giderleri kısma, ürün geliştirme ve krizlerin geçmesini bekleme stratejilerinin olduğunu belirlemiştir. 161 acentede gerçekleştirdikleri çalışmada seyahat acentesi yöneticilerinin kriz yönetiminin temel ilkelerine yeterince uymayan yaklaşımla krizleri yönetmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Köroğlu (2004) İstanbul’da faaliyette bulunan seyahat acenteleri üzerinde

gerçekleştirdiği çalışmada, seyahat acentelerinin hazırlık çalışmalarından daha çok kriz dönemlerinde krizin etkilerini azaltmaya yönelik (ürün geliştirme, pazarlama ve tasarruf gibi) stratejiler geliştirdiklerini belirlemiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma deseni

Çalışmada nicel yaklaşım benimsenmiş, alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında anket tekniği uygulanmıştır. Anketin yapılandırılması aşamasında ön araştırma yapılmıştır. Öncelikle yazın taramasından elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve ampirik çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenerek soru listesi oluşturulmuştur. Daha sonra, oluşturulan ifadeler, anlaşılır ve sektöre uyumlu olması için, üç akademisyen ve iki profesyonel yönetici olmak üzere beş uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Böylelikle içerik geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Program for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin faktör yapı geçerliliği faktör analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra verilerin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile test edilmiştir.

Veri toplama formu

Veri toplama formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, seyahat acentelerine ve yetkili kişiye ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde kriz esnasındaki uygulamaların uygulanma sıklıkları sorulurken, üçüncü bölümde de krizin olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik ifadelere katılımları sorulmuştur. Kriz esnasındaki uygulamaların listesi, Israeli ve Reiche (2003) oteller, Okumus ve Karamustafa (2005) oteller, Israeli (2007) restoranlar, Israeli, Mohsin ve Kumar (2011) lüks oteller ve Perl ve Israeli (2011) seyahat acentelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarda kullanılan soru listelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Krizin olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik ifadeleri belirlerken, Okumus ve Karamustafa'nın (2005) ekonomik krizin turizm sektörüne etkilerini incelediği araştırmadan yararlanılmıştır. İzmir'de bulunan 30 seyahat acentesinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmada veriler yüz yüze bir hafta içinde toplanmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen iç tutarlılık değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde oluşmuştur.

Örneklem

Seyahat acentelerinin ekonomik krizden nasıl etkilendiklerini ve acentelerin kriz sırasındaki uygulamalarını araştırdığımız çalışmanın evreni Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acenteleri oluşturmaktadır. TÜRSAB'dan seyahat acentelerinin e-posta adresleri alınmış, basit tesadüfi örnekleme ile 500 acenteye soru formları e-posta yoluyla gönderilmiştir. Soru formunu her seyahat acentesinden bir yetkili cevaplamıştır. Veriler 2012 yaz sezonunda (Haziran-

Temmuz- Ağustos ayları) toplanmıştır. Gönderilen soru formlarından geri dönen sayı 357'dir.

Araştırmada kullanılan Kriz Yönetimi Uygulama ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,886 bulunmuştur. Bu değer, sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan ,80 düzeyinde gerçekleştiğinden, araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1967). Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizleri (AFA) ile gerçekleştirilmiştir. Daha anlamlı ve yorumlanabilir bir sonuç elde etmek için, düşük yüklü ya da aynı anda birden fazla faktöre yük veren (Hair ve diğerleri, 2006) üç ifadenin silinmesi gerekmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde Barlett's Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü kullanılmaktadır.

Kriz yönetimi uygulamaları ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett's Testi sonucu 2578,709 ve p anlamlılık değeri ,000 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyon değerleri olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri ,833'dür. Bu değer ise faktör analizi uygulamak için yeterli düzeyde gerçekleşmiştir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü ,30'un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

BULGULAR

Çalışmaya katılan bireylerin profili Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, çalışmaya katılan acente temsilcilerinin %77,3'ü üniversite mezunu, yaş grubu yoğunluğunun %79'la 21-40 yaş arası, kadınlarla erkeklerin sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan acentelerin %45'inin çalışan sayısı 10'dan fazladır.

Tablo 2: Frekans Analizi Tablosu

	Sayı (N)	Yüzde (%)		Sayı (N)	Yüzde (%)
YAŞ			CİNSİYET		
20 ve altı	11	3,1	Kadın	171	47,9
21-30	152	42,6	Erkek	185	51,8
31-40	130	36,4	MESLEK YILI		
41-50	48	13,4	1yıldan az	12	3,4
50 ve üstü	15	4,2	1-3	62	17,4
EĞİTİM			4-6	100	28,0
Lise	54	15,1	7-9	79	22,1
Üniversite	276	77,3	10 yıldan fazla	102	28,6
Lisansüstü	26	7,2	YÖNETİCİLİK YILI		
ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI			1yıldan az	20	5,6
1-5	99	27,7	1-3	71	19,9
6-10	94	26,3	4-6	57	16,0
11-20	89	24,9	7-9	15	4,2
21 ve üstü	74	20,7	10 yıldan fazla	43	12,0

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur. Kriz Yönetimi Uygulamalarına yönelik faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin dört boyutta toplandığı görülmektedir. Birinci faktör, “pazarlama” olarak adlandırılmıştır. Pazarlama faktörünün özdeğeri 6,017 ve toplam varyansın % 20,780’ini açıklamaktadır. Pazarlama faktörüne katılımcılar ortalama değer olarak 3,13 vermişlerdir. Pazarlama uygulamalarını arasıra-çoğu zaman arasında sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen ikinci faktör, “devlet desteği” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörün özdeğeri, 1,686’dır ve toplam varyansın %17,921’ini açıklamaktadır. Katılımcılar bu faktöre ortalama olarak 2,36 vermişlerdir. Üçüncü faktör “insan kaynakları” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün özdeğeri, 1,278’dir ve toplam varyansın %17,102’sini açıklamaktadır. Bu faktöre katılımcılar, ortalama değer olarak 1,82 vermişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarının nadiren gerçekleştiği belirtilmiştir. Dördüncü faktör ise, “korunma” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktörün özdeğeri, 1,058’dir ve toplam varyansın %11,127’sini açıklamaktadır. Bu faktöre katılımcılar, ortalama değer olarak 2,26 vermişlerdir. Korunmaya yönelik tasarruf uygulamalarının nadiren-arasıra arası gerçekleştiği belirtilmiştir.

Tablo 3: Kriz Yönetimi Uygulamaları Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüklü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F*	A**	p***
Faktör1: Pazarlama		6,017	3,13	20,780	24,732	,844	,000
Yerli turistler için yerel özellikleri öne çıkararak pazarlama.	,825						
Yerli turistler için kampanya düzenlemek.	,819						
Özel paketlerde fiyat düşürmek.	,762						
Liste fiyatlarını düşürmek.	,682						
Yabancı turistlere yönelik farklı özellikleri ve güvenilirliği üzerinden pazarlama.	,599						
Faktör2: Devlet Desteği		1,686	2,36	17,921	21,335	,857	,000
Devlet desteğinin tüm sektöre yayılmasını talep etmek.	,863						
Devlet desteği çıkartmak için organize olma.	,820						
Sektördeki vergilerin ertelenmesi talebi.	,741						
Kredilerin vadesini uzatma.	,528						
Faktör3: İnsan Kaynakları		1,278	1,82	17,102	42,165	,753	,000
Personel maliyetini düşürmek için ücretsiz izne ayırmak.	,789						
Personel maliyetini düşürmek için personel sayısını azaltmak.	,712						
Haftalık çalışma gün sayısını düşürmek.	,660						
Ücretleri dondurmak.	,656						
Faktör4: Korunma		1,058	2,26	11,127	29,649	,692	,000
Hizmetleri azaltarak maliyetleri düşürmek.	,861						
Yenileme yatırımlarını erteleyerek maliyetleri düşürmek.	,753						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = ,833; Bartlett Test of Sphericity = 2578,709; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı: 66,930 (Asla, Nadiren, Arasıra, Çoğu zaman, Her zaman)							
F= F testi değeri							
A= Cronbach’s Alpha katsayısı							
p= Anlamlılık düzeyi							

Ekonomik Krizin olumsuz etkileri

Tablo 4’de krizin seyahat acentelerine olumsuz etkilerini görmekteyiz. Tablo 4 incelendiğinde sıralanan tüm olumsuzlukların acentelerce algılandığını, sırasıyla en çok iş yaşamında stresin artması, ödemelerde zorlanma ve alacakların tahsilindeki zorlukları belirtmişlerdir.

Tablo 4: Ekonomik Krizin Olumsuz Etkileri

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA*	STANDART SAPMA
İç turizm talebi düştü.	3,44-	1,08
Alacakların tahsilinde zorlandık.	3,71-	1,07
Yatırım projelerini erteledik.	3,48-	1,03
İş yaşamında stres arttı.	4,08-	0,95
Yerel yönetim hizmetleri ertelendi.	3,20-	1,01
Ödemelerde zorlandık.	3,75-	1,01
Eğitim bütçemizde kısıntıya gittik.	3,01-	1,26
Maliyetlerimiz arttı.	3,39-	1,19
(*1=Kesinlikle katılmıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum)		

Ekonomik Krizin olumlu etkileri

Tablo 5’de krizin seyahat acenteleri için olumlu yönleri ve acentelerin algıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde, devlet desteğinin artmadığını bunun dışında sıralanan olumlu etkilerin yaşandığı belirlenmiştir. Krizin olumlu yönlerinden sırasıyla en çok iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması, tasarruf ve sorunların farkına varılması katkılarının sağlandığı görülmüştür.

Tablo 5: Ekonomik Krizin Olumlu Etkileri

FAKTÖRLER	ARİTMETİK ORTALAMA*	STANDART SAPMA
Kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağladı.	3,46-	1,06
Yeni yönetim tekniklerini uygulamamızı sağladı.	3,48-	0,98
İşletme içi sorunları görmemizi sağladı.	3,44-	0,97
İş süreçlerini yeniden gözden geçirmemizi sağladı.	3,53-	0,96
Özgüvenimizi geliştirmemizi sağladı.	3,29-	1,00
Sektöre devlet desteği arttı.	2,19-	1,03
*1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum)		

TARTIŞMA VE SONUÇ

Halen lüks tüketim olarak görülen turizm harcamaları, krizde en önce vazgeçilen harcama türüdür. Bu yönüyle de turizm sektörü krizden ilk etkilenen sektörlerdendir. Sönmez, Backman ve Allen (1994) turizm krizini, turizmle ilgili işlerin normal işleyişini tehdit eden ya da turizm destinasyonunun itibarına zarar veren durumlar olarak tanımlamışlardır. Turizm sektörünün önemli işletmelerinden seyahat acenteleri, bilişim sektörünün gelişimi ile sarsıntı geçirmekteyken ekonomik krizle yüz yüze kalmıştır. Bu çalışmada, seyahat acentelerinin krizden nasıl etkilendiği ve krizde hangi uygulamaları gerçekleştirdikleri araştırılmıştır.

357 seyahat acentesinden toplanan veriler analiz edildiğinde, kriz yönetimi uygulamalarının pazarlama, devlet desteği, insan kaynakları ve korunmadan oluşan dört boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu sonuç, Israeli ve Reiche (2003) oteller, Israeli (2007) restoranlar, Israeli, Mohsin ve Kumar (2011) lüks oteller ve Perl ve Israeli (2011) seyahat acentelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarla aynı yöndedir.

Bu çalışmada, yeni pazarlama politikaları geliştirme uygulamalarının birinci faktör olarak ortaya çıktığını ve diğer uygulamalardan daha sık uygulandığını görmekteyiz. Bu sonuç da seyahat acentelerinin kriz yönetiminde doğru uygulamaları gerçekleştirdiğini göstermektedir. Kapiki (2011) Yunanistan'da krizden sonra toparlanmanın farklı pazarlara yönelerek, farklı turizm türleri geliştirerek yapıldığını belirtmektedir. Alonso-Almeida ve Bremser (2013) de krizin etkisini azaltmak için kaliteye, markalaşmaya ve sadık müşterilere odaklanmalarını, pazarlama faaliyetlerini artırmalarını önermektedirler. Fiyat düşürmeleri uygulandığında daha sonra fiyat artırımının zor olacağı ve kalitenin düşebileceği için pek başvurulması önerilmezken, promosyon paketler hazırlanması önerilebilir. 5 gece konakla 4 gece öde gibi, 7 günlük konaklamaya 1 günürlik gezi hediye gibi promosyonlar düzenlenebilir. Tanıtım için festivaller düzenlenebilir, yurt dışından tur operatörleri, basın davet edilebilir. Daha fazla turizm fuarlarına katılabilir.

Devlet desteği talebi uygulamaları İsrail'de ve Hindistan'da yapılan önceki çalışmalarda olduğu gibi ilk iki sırada yer almaktadır. Krizde devletin vergi indirimi, kredi sağlama gibi desteklerinin artması beklenmektedir ve dünya uygulamaları bu yöndedir. Düzenlenen festivallere devlet ve STK'lardan destek alınabilir. Yurt dışından katılan davetlilerin ağırlanmasında destek istenebilir. Mavi bayrak çalışmalarına, fuarlara katılıma destek aranabilir. İnsan kaynaklarına yönelik uygulamaların sıklığı çok düşüktür. Bu sonuç, seyahat acentelerinin, personel ücretlerini düşürmek, ücretsiz izne ayırmak gibi uygulamalara sık başvurmadıklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Anderson'ın (2006) Avustralya'da turizm işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada genel olarak yöneticilerin personel azaltmada isteksiz olduklarını belirlemiştir. İşletmeler krizle başa çıkmaya çalışırken bir de nitelikli personelini kaybetme sorunuyla karşılaşmak istememektedirler. Personelin eğitim vererek niteliğini artırmak acentelere daha faydalı olacaktır.

Korunma boyutunda maliyetleri düşürmeye yönelik uygulamalar yer almaktadır. Perl ve Israeli (2011) seyahat acentelerinin kriz yönetimi uygulamalarını incelediği çalışmada, pazarlama, devlet desteği, insan kaynakları ve korunma olarak adlandırdığı dört boyut altında topladığı tüm uygulamaların maliyetleri azaltmaya dönük faaliyetler olduğunu belirlemişlerdir. Israeli'nin (2007) restoranların kriz yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmasında, krizde devlet desteği, rekabeti güçlendirme ve maliyetleri düşürme çabalarının güçlükle mücadelede en önemli araçlar olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, otellerde kriz

yönetimi uygulamalarında Israeli ve Reichel'in (2003) ve Israeli, Mohsin ve Kumar'ın (2011) çalışmalarında devlet desteği ve maliyetleri düşürme en önemli uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır. Okumus ve Karamustafa (2005) işletmelerin kriz yönetiminde maliyetleri kıstmak, kaliteyi artırmak, yeni yatırımlarda ihtiyatlı ve korumacı olmak istediklerini belirtmişlerdir. Aynı bölgede faaliyet gösteren acenteler turlarını aynı araç, tek rehberle birleştirebilir, böylece maliyeti azaltabilirler.

Krizin hem olumlu hem de olumsuz etkileri çalışmada yer almaktadır. Olumsuz etkiler, önceki yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Katılımcılar krizin olumsuz etkilerinden en yüksek ortalama ile iş yaşamındaki stresin artmasını birinci sıraya çıkarmışlardır. Okumus ve Karamustafa'nın (2005) çalışmasında 2001 ekonomik krizinin iç turizm talebinde düşüşe yol açması birinci sırada çıkmıştır. Bunun yanında, ödemelerde zorlanma ve alacakların tahsilinde zorluk da krizin olumsuz etkilerindedir. Kapiki (2011) krizin satışlarda ve kârlılıkta olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmektedir.

Krizin olumlu etkilerinden en öne çıkanlar; iş süreçlerinin gözden geçirilmesi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve tasarruftur. Okumus ve Karamustafa'nın (2005) çalışmasında birinci sırada, fiyatları TL olarak artırma, tasarruf ve yeni yönetim tekniklerinin uygulanması bulunmaktadır.

Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde seyahat acentelerinde bazı uygulamaların dikkat çektiği görülmektedir. Örneğin kriz sürecine uyum ve örgütsel hazırlık çalışmalarının on plana çıktığı görülmektedir. Özellikle iş süreçlerinin yeni koşullara uyumlaştırılması ve yönetimin gözden geçirilerek yeni yaklaşımların benimsenmesi gerektiği, esnek ve yeni koşullara çabuk uyum sağlayan bir yönetim anlayışının benimsenmesi en önemli uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, krizin en önemli olumsuz sonuçlarından biri de stres düzeyinin artması, ödeme ve alacaklarda yaşanan zorluklardır. Yönetimin gerçekçi yaklaşımı ve örgütsel olarak stresle başa çıkma yöntemleri, tüm sektörün etkilendiği kriz ortamlarında yer alan uygulamalar arasındadır. Krizde seyahat işletmeleri, kaliteyle rekabet etme, stratejik ortaklıklar oluşturma, müşteri bağlılığı çalışmaları yapma, yeni gelir kaynakları oluşturma, yeni pazarlara girme uygulamalarını da dikkate almalıdırlar.

Çalışmanın en önemli kısıtı turizm sektöründe yalnızca seyahat acentelerinde yapılmış olmasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda sektördeki birbirine bağlı tüm işletme türlerinde birlikte yapılması sektörün genel durumunu ortaya kayacaktır. Çalışmanın nitel olarak da desteklenmesi derinleme araştırma şansı verebilir. Soru formunda listelenen uygulamalar ve etkiler dışında diğer uygulama ve etkilerin de belirlenmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Alonso-Almeida, M. M. ve Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (March): 141-148.

Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27 (6): 1290-1297.

Blome, C. ve Schoenherr, T. (2011). Supply chain risk management in financial crises - a multiple case-study approach. *International Journal of Production Economics*, 134 (1): 43-57.

Cornand, C. ve Gimet, C. (2012). The 2007-2008 financial crisis: is there evidence of disaster myopia?. *Emerging Markets Review*, 13 (3): 301-315.

Durgun, A. ve Gövdere, B. (2011). 2008 Küresel krizinin Antalya konaklama işletmelerine etkileri üzerine bir analiz. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (1): 139-159.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2): 135-147.

Ghaderi, Z., Som, A. P. M. ve Henderson, J. C. (2012). Tourism crises and island destinations: experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 2-3 (April-July): 79-84.

Global Financial Crisis Bulletin (2009). "Impact of the economic crisis on the hospitality, travel and leisure industry". <http://www.protiviti.com/> (04.02.2013).

Gregory, A. (2005). Communication dimensions of The UK foot and mouth disease crisis 2001. *Journal of Public Affairs*, 5 (3): 312-328.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. (2006). *Multivariate data analysis*. 6. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Hallgren, M. ve Wilson, T. L. (2008). The nature and management of crises in construction projects: projects-as-practice observations. *International Journal of Project Management*, 26 (8): 830-838.

Hickman, J. R. ve Crandall, W. (1997). Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 40 (2): 75-79.

Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *Hospitality Management*, 26 (4): 807-823.

Israeli, A. A., Mohsin, A. ve Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2): 367-374.

Israeli, A. A. ve Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *Hospitality Management*, 22 (4): 353-372.

Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: an integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33 (2): 147-157.

Jiaa, Z., Shi,Y., Jia,Y. ve Li, D. A (2012). Framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29: 138-143.

Kalaycı, Ş. (Ed.) (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 3. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kapiki, S. (2011). The impact of economic crisis on tourism and hospitality: results from a study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, 1 (2): 1-14.

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain?. *Disaster Prevention and Management*, 6 (1): 4-10.

Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: results from an international study. *Cornell Hospitality Reports*, 9 (12). <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15090.html> (17.07.2013).

King, G. (2002). Crisis management and team effectiveness: a closer examination. *Journal of Business Ethics*, 41 (3): 235-249.

Kosova, R., ve Enz, C. A. (2011). The terrorist attacks of 9/11 and the financial crisis of 2008: the impact of external shocks on U.S. hotel performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (4): 308-325.

Köroğlu, A. (2004). Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentelerinde bir uygulama. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (12): 69-87.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013), <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9869/turizm-gelir-gider-ve-ortalama-harcama.html> (17.07.2013).

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013), <http://basin.kultur.gov.tr/basinodasi-ederji/2002-2011/index.html> (11.02.2013).

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013), <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html> (17.07.2013).

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013), <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html>. (17.07.2013).

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013), <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/5651,yillara-gore-turizm-geliri-yabanci-ziyaretci-ve-yurt.xls?0> (11.02.2013).

Lim, C. ve McAleer, M. (2005). Analyzing the behavioral trends in tourist arrivals from Japan to Australia. *Journal of Travel Research*, 43 (44): 414-421.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. 1. Baskı, New York: McGraw Hill.

OECD (2012). "OECD Employment outlook 2012", http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2012_empl_outlook-2012-en (17.07.2013).

Okumus, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32 (4): 942-961.

Paraskevas, A.ve Altınay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34 (February): 158-171.

Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 32 (1): 59-76.

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1): 48-59.

Perl, Y. ve Israeli, A. A. (2011). Crisis management in the travel agency sector: a case study. *Journal of Vacation Marketing*, 17 (2): 115-125.

Pizam, A. (2009). The global financial crisis and its impact on the hospitality industry (Editorial). *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 301.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6): 669-683.

Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1): 501-520.

Song, H., Lin, S., Witt, S. F. ve Zhang, X. (2011). Impact of financial/economic crisis on demand for hotel rooms in Hong Kong. *Tourism Management*, 32 (1): 172-186.

Sönmez, S. F., Backman, S. J. ve Allen, L. R. (1994). *Managing tourism crises: a guidebook*. Clemson, South Carolina: Clemson University.

Tanrıverdi, A. ve Hançer, M. (2003). Krizlere yönelik stratejiler ve bu stratejilerin uygulanması: Türkiye seyahat acenteleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 119-131.

TURSAB (2013), <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> (17.07.2013).

Wang, Y-S. (2009). The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound tourism demand. *Tourism Management*, 30 (1): 75-82.

Wen, Y., Huimin, G. ve Kavanaugh, R. R. (2005). The impact of SARS on the consumer behaviour of Chinese domestic tourists. *Current Issues in Tourism*, 8 (1): 22-38.

Wilks, J. ve Davis, R. J. (2000). Risk management for scuba diving operators on Australia's Great Barrier Reef. *Tourism Management*, 21 (6): 591-599.