



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 18.06.2021
Published/Yayınlanma 31.08.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Yıldırım, G. & Çalışkan, G. (2021). Seyahat acentalarının kriz deneyimlerine yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(73), 2268-2285.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2643>

- **Dr. Öğr. Üyesi Gülsün YILDIRIM**
<https://orcid.org/0000-0001-5299-5722>
Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi, Ardeşen Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü,
Rize / TÜRKİYE
- **Gültekin ÇALIŞKAN**
<https://orcid.org/0000-0002-7126-202X>

SEYAHAT ACENTALARININ KRİZ DENEYİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON CRISIS EXPERIENCES OF TRAVEL AGENCIES

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarının Covid-19 öncesi yaşanan krizler ve Covid-19 krizi deneyimlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, sosyal gerçekliği öğrenmenin bir yolu olan, sosyal olguların keşfedilmesi, kişilerin olaylara ve durumlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmada kullanılan bir yöntem olan temel niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, araştırmacının incelediği araştırma problemine yönelik en iyi bilgileri alacağı kasıtlı seçilen bir grup insanı ifade eden amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de A grubu seyahat acentesi olup Covid-19 ve öncesinde herhangi bir kriz durumuna tanıklık etmiş 26 acente temsilcisi örneklem içine alınmıştır. Verilerin analizinde yapılandırılmış analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler göstermiştir ki, acente temsilcileri kriz öncesi dönemden ziyade kriz anında bazı stratejiler uygulamaktadır. Her ne kadar katılımcılar daha önce farklı krizlere şahitlik etmiş olsalar da Covid-19’a bağlı turizmde yaşanan kriz acente temsilcilerini çok fazla etkilemiştir. Katılımcıların bazıları kendilerince kriz ile başa çıkmada bazı tedbirler alsalar da bunlar yetersiz kalmıştır. Katılımcılar yetkili kurumlardan daha fazla desteğe ihtiyaç duymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Turizmde Kriz, Covid-19.

ABSTRACT

This study, it is aimed to reveal a group of travel agencies’ crisis experience operating in Turkey concerning the crisis experienced before the Covid-19 and with the Covid-19 crisis. In this context, the basic qualitative research method, which is a way of learning a social reality, which is a method used to discover social facts and to reveal the meanings people attribute to events and situations, was used. In the study, the purposeful sampling method, expressing a deliberately chosen group of people from whom the researcher would obtain the best information for the research problem she was examining was used. 26 travel agencies that have experienced a crisis before Covid-19 and the Covid-19 crisis in Turkey, were taken into representative samples. The structured analysis method was used in analyzing the data. The data obtained within the scope of the study showed that the agency representatives apply some strategies during the crisis rather than the pre-crisis period. Although the participants have witnessed different crises before Covid-19, the crisis in tourism-related to Covid-19 affected the agency representatives very much. Although some of the participants took some measures in their own way to cope with the crisis, they were insufficient. Participants need more support from the authorities.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Tourism Crisis, Covid-19.

1. GİRİŞ

Turizm sektörü küreselleşmenin etkisi ile hızla gelişim göstermiş ve uluslararası ölçekte önemli bir ekonomik büyüklüğe ulaşmıştır. Küreselleşme turizm sektörünün büyümesine katkı sağlarken aynı zamanda kırılğan yapısını da artırmaktadır. Çünkü küreselleşmenin etkisi ve gelişen teknoloji

sayesinde mesafe kavramı küçülmekte, bu durum dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan olumsuz bir olayın doğrudan ve dolaylı olarak turizm sektörünü etkilemesine neden olmaktadır.

Turizm, insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ekonomi, zaman gibi kaynakların yeterli olması durumunda tercih ettikleri bir faaliyet olmasından dolayı, insanlar olası tehdit durumlarında turizm faaliyetine katılmaktan kolayca vazgeçebilmektedir (Çolak ve Batman, 2019: 352). Bu nedenle dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan krizler turizmi direkt olarak etkilemektedir. Örneğin 2019 sonlarında Çin’de ortaya çıkan Covid19 (Coronavirüs) salgını kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almış ve bundan en çok etkilenen sektörlerden birisi de turizm sektörü olmuştur.

Dinamik bir yapıya sahip olan turizm sektörü, ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan krizlerden kolayca etkilenmektedir. Krizler hem insan kaynaklı hem de doğa kaynaklı olabilir. Doğa kaynaklı krizlerde örgütlerin müdahale etme olanağı azdır bu nedenle diğer krizlere oranla daha kabul edilebilirdir. Kriz herhangi bir işletmede meydana gelebilir burada önemli olan ayrıntılı eylem planına sahip olmak çünkü eylem planı olan işletmeler olmayan işletmelere göre süreci daha iyi atlatılabilir (Kılıçdere, 2017: 1). Turizm sektörünün kırılgan yapısından dolayı turizm işletmeleri olası krizlere karşı eylem planını oluşturmalı ve süreci olabilecek en iyi şekilde geçirmelidir. 13 Ocak 2020 tarihinde Dünya sağlık literatürüne giren Covid19 (Coronavirüs) salgını (İmamoğlu ve İmamoğlu, 2020: 743) sonrası yaşananlar bu durumun önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Turizm sektörünün temel taşlarından olan seyahat acentelerinin de krizlerden etkilenme olasılıkları yüksektir. Bu nedenle seyahat acentelerinin olası krizlere karşı kendi dinamiklerine ve potansiyellerine uygun kriz yönetim planı oluşturması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı seyahat acentelerinin olası krizlere karşı kriz yönetim planlarının bulunup bulunmadığını belirlemek, kriz yönetim planı olan işletmelerin yaşanan krizlerde sağladığı avantajları ortaya koymak ve kriz yönetim planı olmayan işletmelerin kriz dönemlerini (Covid 19 salgınına bağlı turizmde ortaya çıkan) nasıl atlattıklarını ve krizden aldığı hasarın boyutunu saptamaktır.

2. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

Kriz kelimesi Türkçe’de, bunalım ve buhran gibi aniden anlamlara gelen kelimeler ile de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (TDK, 2020). Kriz kelimesinin çok eski dönemlerde savaş ve tıp alanında kullanıldığını Hippokrates ve Thukydides’in kriz kelimesini “*yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası*” şeklinde tanımlamasıyla bilinmektedir (Batlaş ve Batlaş, 2002: 66). Kriz kavramı günümüzde birçok bilim dalında farklı anlamlarda kullanılmaktadır. İlk kez savaş ve tıp alanında kullanıldığı düşünülmekte olan kriz kavramı 17. ve 18. yüzyıllardan itibaren sosyal bilimlerde de kullanılmaya başlanmıştır. 1929 yılı buhranı ile birlikte ekonomi alanında da sıkça kullanılmaya başlanmış ve günümüzde artık birçok alanda kendisine yer bulmuştur (Sarı, 2010: 5).

Kriz kavramı literatürde birçok çalışmada irdelenmiş ve çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hermann (1972) krizi “*kritik veya acil sorun*” olarak ele almış ve yaptığı çalışmada kriz kavramını, “*yüksek tehdit, kısa karar zamanı ve sürpriz unsuru*” olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Keown McMullan, 1997:4). Hermann yapmış olduğu bu tanımda diğer tanımlara göre krizi bir fırsat olarak değerlendirmiştir. Turizmi de içerisinde barındıran sosyal bilimlere ise krizi, ulusal ve uluslararası ilişkilerde meydana gelen olumsuzluklar, ülkelerde oluşan ekonomik, siyasi ve politik olumsuzluklar gibi genelde ortaya çıkışında müdahale edilemeyen durumlar için kullandıkları bir kavramdır (Küçük ve Bayuk, 2007:796-797).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kriz kavramı ele alındığında gerek siyasi gerek ekonomik gerekse iktisadi olarak beklenmedik zamanlarda oluşan ve oluşumundan itibaren yüksek düzeyde olumsuz etki yaratabilecek olağan bir süreç olarak ifade edilebilir. Hermann’ın yapmış olduğu tanımda da ifade ettiği gibi kriz her daim olumsuz sonuçlar ortaya koymamakta bazen de bir fırsat olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla kriz öngörüler ile bir fırsata dönüştürülebilir.

Kriz doğası gereği hem olumlu hem de olumsuz tarafları içerisinde bulundurmakta ve bu özelliklerinden hangisinin ön plana çıkacağı ise yönetimlerin kriz karşısındaki yönetim becerilerine bağlı olarak değişim göstermektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 23). Yapılan bu ifadeden de anlaşılacağı gibi krizin bir fırsat mı yoksa bir tehdit mi olacağı krizi yönetenlerin becerilerine bağlı olarak gelişim göstereceği ifade edilebilir. Dolayısıyla kriz yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Deog (2005)’e göre ilk olarak ABD başkanı John F. Kennedy tarafından politik alanda Küba Krizi esnasında kullanıldığı kabul edilen “kriz yönetimi” günümüzde finans, teknoloji, işletme gibi birçok

alandanda kendisine yer bulmuş ve farklı anlamlar kazanmıştır. Kriz yönetimi planlı, rasyonel ve sistematik bir biçimde kriz durumunda olaylara müdahale eden bir yönetim dalı olarak tanımlanmıştır (Küçükaltan vd, 2015: 44).

Kriz yönetimi tıpkı kriz kavramında olduğu gibi birçok araştırmanın konusu olmuş ve yapılan araştırmalara göre de farklı tanımlar yapılmıştır. Kriz yönetimi, krizin olduğu zamanlardan en az zarar ve en az kayıpla kurtulmayı sağlayacak doğru politikalar oluşturmak ve alınacak doğru tedbirlerle geçirilecek süreci ifade eden kavramdır (Aymanıkuy, 2001: 106). Konuya makro açıdan ele alan TC. İçişleri Bakanlığı Kriz Yönetim Merkezi, kriz yönetimini, “krizi yaratan olayların önlenmesi, ortadan kaldırılmasını veya ülke menfaatleri doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin yönlendirilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020). Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak kriz yönetiminin birçok araştırmacı tarafından farklı olarak ele alınmasına karşın yapılan tüm tanımlarda ortak olarak ifade edilen ise olağan üstü bu durum karşısında alınan tedbirler ve uygulanan yöntemleri ifade eden bir süreç olarak ele alındığı ifade edilebilir.

4C modeli krizlerin iskeleti olarak Shrivastava tarafından oluşturulmuştur. İngilizce 4 kelimenin baş harflerinden oluşan 4C modeli, “Causes, Consequences, Caution, Coping” kelimelerinden oluşmaktadır. Türkçe çevirisi ise “Nedenler, Sonuçlar, Tedbir, Başa çıkma” kelimelerinden oluşan 4C modeli krizlerin en önemli unsurlarını ifade etmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 61). Kriz yönetimini etkili bir biçimde uygulamak da potansiyel krizlere karşın ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması, krizlerin oluşumunda etkili olan nedenler göz önünde tutularak başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesi ve sonuçlarının kontrol edilmesinden geçmektedir (Sarı, 2010: 17).

4C modelinde ve tanımlarda da belirtildiği gibi kriz döneminin en az hasarla ve mümkün olduğunca fırsata çevirerek atlatabilmek için kriz yönetimi önem kazanmaktadır. Kriz yönetimini ise kendi içerisinde 3 ana başlık altında toplamak mümkün olabilir (Kılıçdere, 2017: 31-39). Kriz öncesi yönetim, kriz anı yönetim ve kriz sonrası dönem olarak 3'e ayırmak ve dönem dönem incelemek ve her dönemi ayrı değerlendirmek doğru olabilir.

2.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz yönetim sürecinin en önemli aşaması kriz öncesi yönetim dönemidir. Çünkü potansiyel krizlere karşın önceden tahminlerde bulunarak, alınması gereken önlemlerin belirlenme sürecini oluşturur. Bu dönemde potansiyel krizlerin uyarı sinyallerini algılayan, krizin geldiğini hissedebilen ve krizin nasıl fırsata çevrileceğinin belirleneceği bir yönetim şekli gerekmektedir (Topuz, 2009: 37). Yönetimler bu aşamada olası tüm kötü senaryolara hazırlıklı olmalı ve gerekli önlemlerini almalıdır. Çünkü krizin yaratacağı olumsuz etkilerden en az şekilde etkilenmek ve potansiyel fırsatları yakalamak için bu dönem önem arz edebilmektedir. Bu dönemde yapılması gerekenler 7 aşamada aşağıda belirtilmiştir (Kılıçdere, 2017: 31-32):

- Kriz yönetim planının hazırlanması
- Kriz yönetim takımının oluşturulması
- Erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi
- İç ve dış çevre analizlerinin yapılması
- Kriz senaryolarının hazırlanması
- Kriz iletişim planlarının hazırlanması
- Personelin kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve eğitimi

Öncelikli olarak olası tüm kriz senaryolarının içerisinde olduğu bir kriz yönetim planlaması gerekmektedir. Çünkü krizin ne zaman ve ne şekilde ortaya çıkacağını saptamak güçtür. Dolayısıyla tüm senaryolara hazırlıklı olmak gerekir. Oluşan bir krizi uzlaşılı ile yönetmek her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü krizler içerisinde birçok tehdit ve fırsatı barındırır, dolayısıyla kısa süre içerisinde birçok karar alınması gerekebilir. Tam da bu noktada kriz yönetim takımları oluşturularak örgüt içerisinde, kararların alınması aşamasındaki tartışmalara son vererek bir komuta ve kontrol merkezi görevini üstlenir (Sabriel, 2003: 4-5). Oluşturulan kriz yönetim planları ve kriz yönetim takımının ne zaman aktive edileceğinin tespit edilmesi de sürecin yönetimi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle erken uyarı sisteminin kurulması ve izlenmesi yapılmalıdır. Erken uyarı sistemi, mevcutta var

olan tüm yazılı ve görsel verileri ve sektördeki diğer gelişmelerle birlikte değerlendirilerek ve analiz edilerek oluşturulan tahminler şeklinde tanımlanabilir (Kılıçdere, 2017: 33). Krizle ilgili tahminler yapılırken örgütün geçmiş dönemlere ait deneyimleri ve yönetim öngörülleri de dikkate alınarak yapılmalıdır. Ve ayrıca olağan dışı durumlarda takip edilerek bu durumlara karşı duyarlı olunmalıdır (Küçükaltan vd., 2015: 55).

İç ve dış çevre analizinin amacı, örgütün temel amaç ve misyonlarını belirleyerek, bu amaç ve misyona ulaşmak için stratejilerin araştırılmasıdır. İç çevre, örgütün içerisinde bulunan çalışan, yönetici ve diğer paydaşlardır. Dış çevre ise, oluşan değişim ve gelişmeler ile stratejik yönetimin kararlarını ve uygulamalarını etkileyen faktörlerden birisidir (Kılıçdere, 2017: 34-35). Kriz senaryolarının oluşturulması, örgütler tarafından karar alma aşamasında potansiyel durumu açıklamak için başvurulan varsayımsal planlar olarak kabul görmektedir. Alınan kararlar üzerinde senaryoların varsayımsal etkisi olduğu için tartışmalara yol açabilmektedir. Fakat bu kararlar ilerleyen süreçte olasılık, acil durum planı olarak kullanılabilir ve hatta ardıl planlar içinde zemin hazırlayabilir (Ritchie, 2004: 675). Kriz yönetiminde, yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için iletişim bağı önemlidir. Kriz anında iletişim faaliyetleri örgütün irtibatını korumak ve kriz yönetimine yardımcı olmak için kullanılır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 143). Krizin oluşumundan önce önlenmesinde veya oluşan krizin etkilerinin azaltılmasında kriz konusunda eğitim önemli bir unsur olarak kabul görmektedir. Örgüt içerisinde bulunan tüm bireylerin krize karşı bilgilendirilip eğitilmesiyle verimlilik ve kalite artmakta, üretim ve tüketimde oluşabilecek sorunlar azalmaktadır. Burada önemli olan eğitimin örgütün çıkarları doğrultusunda uygulanmasıdır (Küçükaltan vd., 2015: 63).

2.2. Kriz Anında Yönetim

Kriz anında yönetimin ilk yapması gereken sorunun ne olduğunu en hızlı ve en doğru şekilde saptayarak, bu sorunun olası tüm kötü senaryolarına karşın hazırlık yapmalıdır (Sarı, 2010: 23). Tüm politikaların zamanında ve etkin bir biçimde devreye sokulabilmesi için bilgi akışının yönetilmesi önemlidir. Bu nedenle sorun raporuna bağlı olarak kriz iletişim stratejisi oluşturulmalıdır. Kriz barometreleri yardımı ile krizin boyutları tespit edilecek ve kriz yönetim planı şekillenecek ve ardından kriz yönetim ekibi oluşturularak girilen uygulama süreci için kontrol mekanizması etkinleşecek (Tüz, 2008; Tutar, 2004). Bu doğrultuda örgütler kriz için oluşturdukları ön hazırlıklar sayesinde bu süreci daha kolay yönlendirebileceklerdir.

Kriz anında yöneticilere çok daha fazla görevler düşmektedir. Yöneticiler kriz anında etkin kararlar alabilmek amacıyla bazı karar alma yöntemlerine başvurabilmektedirler (Küçükaltan vd, 2015: 65). Bunlar:

- Stratejik Düşünme Yöntemi; karar almada sezgisel hareket etme yöntemidir.
- DELPHI Yöntemi; krize yönelik sorulardan oluşan bir anket formu aracılığıyla alınan cevaplara istinaden karar alma yöntemidir.
- Beyin Fırtınası Yöntemi; bireysel ve grup yardımlaşmasıyla tüm seçeneklerin araştırılmasıyla kararın verildiği yöntemdir.
- Karar Konferans Yöntemi; kriz yönetim ekibinin üyeleri tarafından uzmanlıkları doğrultusunda tartışarak kararın verildiği yöntemdir.

2.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz ortamının sona ermesiyle başlayan bu dönem örgütler için toparlanma ve etkilerin ortadan kaldırılması sürecinin de başlangıcıdır. Krizin sona erdiği anda yönetici kriz sürecinin bittiğini duyurmalı ve durumu özetlemelidir. Sorunların nasıl çözüleceği, alınan hasarları ve sonuçları aktarmalıdır. Ulaşılan son durumu herkese aktararak gelecekte yapılacakları açıklayarak örgütün amaçlarını tekrar hatırlatmalıdır. Cesaretlendirici konuşmalar ile çalışanların motivasyonunu artırmalıdır. Kriz eylem planından, hasar tespit tutanağına kadar her şeyin kayıt altına alınması, olası yeni krizler için tecrübelerin geliştirilmesi hususunda katkı sağlayacaktır (Luecke, 2009). Kriz sonrası dönem, oluşabilecek yeni krizler için hazırlık dönemi niteliği de taşımaktadır. Bu nedenle yaşanan krizden gerekli derslerin çıkarılması son derece önemlidir. Yaşanılan krizin sebebi her ne olursa olsun bu krizin sonucunda ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar detaylı irdelenmeli ve kriz sonrası dönem içinde potansiyel krizler içinde yeni örgüt planları oluşturulmalıdır.

Yaşanılan krizler doğası gereği birçok sektörü etkileyeceği söylenebilir. Ancak talep yönünden kırılmalı bir yapıya sahip olan turizm sektörünün krizin olumsuz etkilerini daha fazla ve daha derin hissedileceği söylenebilir (Dalgıç ve Birdir, 2017: 218). Ekonomik katkılarının yanı sıra birçok olumlu etkisi bulunan turizm sektörünü, başarılı bir şekilde uygulanacak kriz yönetimi ile sorunlardan uzak tutmak mümkün olabilir (Ritchie, 2004: 670).

3. TURİZM SEKTÖRÜ VE SEYAHAT ACENTALARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ DURUMLARI

Turizm sektörü birçok sektör ile doğrudan ve dolaylı temas halinde olması sebebiyle yaşanacak krizlere karşı savunmasız kalmaktadır. Henderson turizm açısından krizi, bireysel veya toplu olarak turistler, turizm endüstrisi ve destinasyonların büyük hasar verici değişimlerle karşı karşıya gelme durumları olarak tanımlamıştır (Henderson, 2007: 13). Turizmde yaşanan krizlerin meydana getireceği potansiyel etkiler, turizm talebine bağlı olarak incelendiğinde krizlerin “şiddeti”, “alanı” ve “süresi” dikkate alınarak değerlendirilebilir (Pizam, 1999: 9). Turizmde yaşanan krizlerin şiddeti ve etki alanından ziyade krizlerin hangi sıklıkla gerçekleştiği turizm talebine etkisinin sürekliliği için daha da önem arz etmektedir (Sarı, 2010: 31).

Krizlere neden olan etkenler iç ve dış faktörler olarak 2 şekilde ele alınmaktadır. İç faktörler, otorite hatası, tedarik eksikliği, personel kaybı, ürün ve hizmet bozukluğu gibi etkenlerdir. Dış faktörler ise, 4 ana başlık altında irdelenebilir. Bunlar; doğal afetler, ekonomik ve finansal krizler, salgın hastalıklar ve terörizm ve savaştır (Kılıçdere, 2017: 40). Diğer sektörlerde yaşanan krizleri turizm sektöründe de yaşamak mümkün olabilirken, turizm sektörünün yapısı gereği doğal afetler, ekonomik problemler, terör ve salgın hastalıklar turizm talebinde düşüşe neden olarak kriz ortamının oluşmasına yol açabilir (Beirman, 2003).

Dünya’da sürekli olarak doğal afetler meydana gelmektedir. Doğal afetlerin meydana gelmesi sonucunda birçok sektör bundan etkilenmektedir. Turizm, kırılmalılığı yüksek olduğu için doğal afetlerden en fazla etkilenen sektörler arasındadır. Ekonomik krizler turizmi sadece ulusal boyutta değil küresel boyutta etkileyebilir. Nitekim küresel boyutta yaşanan son büyük kriz olan 2009 krizi birçok endüstriyi küresel boyutta etkilemiştir. Örneğin, 2009 yılı boyunca Afrika kıtası dışında kalan tüm dünya ülkelerinde yıl boyunca turizm sektöründe %2 ile %10 arasında değişen oranlarda düşüş yaşanmıştır. Küresel boyutta ise turist sayısı %4 oranında düşüş yaşamıştır (UNWTO, 2010). Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye turizmi de kendi içerisinde yaşanan ekonomik krizler neticesinde düşüşler yaşamıştır. Örneğin, 2016 yılında gerçekleştirilen darbe girişimi sonrasında ticari güven ve turizm olumsuz yönde etkilenmiştir. Türkiye’nin büyüme oranı 2015 yılında %6,1 iken bu oran 2016 yılında %2,1 seviyesine gerilemiştir. Turizm sektöründe ise dış talebin azalması sonucunda turizm gelirleri %36 azalmıştır (Worldbank, 2016: 1). Bir diğer dış faktör olan terörizm ve savaş, insanların özgürlüğünü kısıtlamakta ve tedirginliğe neden olmaktadır. Terörizm ve savaş insanlara güvensiz ortam yaratmakta bu da insanların ulaşım, alışveriş, turizm gibi alışkanlıklarını değiştirmektedir. Şiddet olaylarına karşı aşırı duyarlı olması sebebi ile turizm terörizm ve savaş durumlarından ciddi şekilde etkilenmektedir (Kılıçdere, 2017: 43).

Belirli bir bölgeden ziyade küresel çapta tüm destinasyonları aynı anda etkileyebilecek etkenler arasında ekonomik etkenler ile en yıkıcı etkiye sahip dış faktör olarak salgın hastalıklar gösterilebilir. Salgın hastalıklar, bulaşıcı bir hastalığın belirli bir bölgede ya da tüm dünyaya yayılması sonucunda birçok insanın hastalanmasına sebep olabilecek hastalıklardır. Hayvan, toprak ve sudaki mikroorganizmalardan insana bulaşabileceği gibi insandan insana da bulaşabilmektedir. İnsanlık yaşamı boyunca, kolera, tifo gibi birçok hastalık görülmüştür ancak dünyayı en çok etkisi altına alan hastalığın veba olduğu söylenebilir. 1300’lü yıllarda ilk olarak Çin’de ortaya çıktığı düşünülen bu hastalık 40 yıl gibi bir sürede Avrupa’ya ulaşarak 75 milyon insanın ölümüne sebep olduğu tahmin edilmektedir. Yine aynı şekilde 1918-1920 yılları arasında yaşanan İspanyol Gribinin etkisi ile 18 ay gibi bir sürede o dönem için dünya nüfusunun %15’ne denk gelen 100 milyon insan yaşamını yitirmiştir (İbiş, 2020: 87). Vebanın ve İspanyol Gribinin ilk görüldüğü yıllara kıyasla insanlar arası ulaşımın çeşitlenmesi ve gelişmesi salgın hastalıklar gibi yıkıcı etkiye sahip olumsuzlukların da hızlıca yayılmasının önünü açmıştır.

Yakın tarihte kuş gribi, SARS, H1N1 (domuz gribi) ve son olarak Covid-19 (Corona) gibi hastalıklar hızlıca tüm dünyada görülmüştür. Bu gibi salgın hastalıkların özellikle ülkeler arası seyahatler ile hızlıca yayılması sebebi ile birçok hava yolu şirketi uçuşlarını iptal etmiş ve bazı bölgelere uçuşlar yasaklanmıştır. Bu da ulaşım sektörünü ve turizmi doğrudan etkilemiştir. Örneğin; Kuş gribi ve

SARS'ın Asya Kıtasında bulunan ülkelerde turizmi nasıl etkilediği üzerine yapılan bir araştırma verilerine göre, turizmde istihdam edilen 3 milyon insanın işsiz kalmış ve Çin, Hong Kong, Vietnam ve Singapur'da 20 milyar dolardan fazla ekonomik kayıp yaşanmıştır (Kuo, vd., 2009: 917-919 aktaran Kılıçdere, 2017). Kuş gribinin dünya genelinde yarattığı ekonomik olumsuzluk tüm dünyada hissedilmiştir. Dünya bankasının yaptığı açıklamaya göre, dünya genelinde 800 milyar dolarlık bir kayıp yaşanmış ve bu miktar ise, dünya genelindeki ekonomik çıktının %2'sine karşılık gelmektedir (Brahmbhatt, 2005: 1-2). 2005 yılında Türkiye'de de görülen kuş gribi, istatistiklere göre 2005 yılının ilk üç ayına bakıldığında Antalya'ya gelen ziyaretçi sayısı 686.776 iken bu sayı kuş gribinin ardından 2006 yılının ilk üç ayında 492.900'e gerilemiştir. Turizm sektörünün de etkisi altına alan kuş gribinin turizm sektörüne hem dünya genelinde hem de Türkiye'de %10'luk bir daralmaya neden olduğu ifade edilebilir (K.T.B. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, 2006: 3).

2009 yılı itibariyle dünyayı etkisi altına alan H1N1 virüsü dünya genelinde 191 ülkede toplamda 800 bin kişinin hayatını kaybetmesine sebep olmuştur (Aslan, 2020). Dünya Turizm Örgütü Genel Sekreteri Talep Rifai, H1N1 virüsünün de etkisini şiddetlendirdiği küresel ekonomik krizin, 2009 yılını turizm sektörü açısından en çetin geçen yıl olmasına yol açtığını ifade etmiştir. Nitekim küresel çapta turist gelişleri 2009 yılında bir önceki yıla oranla %4 azalmış ve 880 milyona gerilemiştir (UNWTO, 2010).

2019 yılının sonlarında Çin'de ortaya çıkan Covid-19 (coronavirüs) salgını hızla tüm dünya ülkelerine yayılmış ve birçok ülkeyi etkilemiştir. Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 10 Mart 2020 tarihinde görülmüş ve ardından her geçen gün vaka sayısı artmıştır. Vaka sayısının artışı sonrası ülkemizde devlet tarafından birtakım önlemler alınmıştır. Alınan bu önlemler neticesinde ve salgının da etkisi ile hassas bir yapıya sahip olan turizm sektörü bundan direkt olarak etkilenmiştir (Ozbek ve Yıldırım, 2020; Yıldırım ve Sayın, 2020). Nitekim ülkemizde ilk vakanın mart ortalarında görülmesine ve önlemlerin de süreç içerisinde alınmaya başlanmasına karşın dünya genelinde yayılmaya başlayan salgın hem insanları endişeye sevk etmiş hem de daha önce ilk vakaların görüldüğü ülkelerin almış olduğu önlemler dünya genelinde seyahatlerin azalmasına neden olmuştur. Türkiye'nin Ocak-Mart 2020 dönemi turizm verileri irdelendiğinde Ocak-Mart 2020 döneminde ülkeye gelen toplam ziyaretçi sayısı 5,5 milyon kişidir. Bu sayı geçen yılın aynı dönemine kıyasla %20,52 oranında azalmıştır. Bu veriler içerisindeki yabancı ziyaretçi sayıları ise Ocak-Mart döneminde toplam 4.238.644 kişidir. Bu da geçen yılın aynı dönemine oranla %22,11 oranında azalışı göstermektedir. Aynı dönem içerisindeki ekonomik durumlar incelendiğinde Ocak-Mart döneminde turizm gelirleri 4,1 milyar dolar olmuştur. Geçen yılın aynı dönemine oranla %11,4 azalmıştır. (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020). Bu durumun dünya genelindeki etkisi ise, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) 2019 yılı verilerine göre dünya genelinde 1,5 milyar kişilik turizm hareketliliği yaşanmıştır. Küresel çapta turizm hareketliliğinin ocak ayından itibaren kısıtlanmasıyla birlikte dünya genelinde 2020 yılı için %20-%30 oranında azalma olacağı tahmin edilmektedir (UNWTO, 2020). Bu verilerden yola çıkarak, dünyanın birçok ülkesinde görülmemesine karşın Ocak-Mart dönemindeki bu azalışın insanların salgından dolayı tedirgin olması ve bazı ülkelerin bu durumdan etkilenmemek adına erken önlem alması gibi durumlar ile açıklanabilir. Bu da turizm sektörünün aşırı kırılgan olması sebebi ile bu tür olayların daha başında etkilendiği ifade edilebilir.

Dünya genelindeki birçok olumsuzluktan turizm sektörü etkilenmektedir. Bu etki sonucunda turizm sektöründe yaşanan ekonomik, politik ve çevresel etkilerin meydana getirdiği krizlerden seyahat acenteleri de olumsuz etkilenmektedir. Turizm endüstrisinin yönlendirilmesinde ve şekillenmesinde son derece önemli olan seyahat acenteleri ülkemizde de turizm sektöründe etkin rol oynamaktadır. Yaşanan bu krizler seyahat acentelerinin büyük ölçekte faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. Diğer yandan yabancı tur operatörlerine karşı gücünü azaltmakta ve yerel düzeydeki faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı seyahat acenteleri karşılaşacakları ve karşılaştıkları krizlerin etkisini azaltmak ve en az hasarla süreci atlatacak için kriz yönetiminden faydalanmaktadırlar (Tanrısevdi, 2002: 2-4). Üç aşamadan oluşan bu sürecin her aşaması için kendi dinamikleri ve öngörülleri doğrultusunda stratejiler geliştirip süreci yönetmeleri mümkün olabilmektedir.

Küresel ekonomik krizlerin seyahat acenteleri üzerindeki etkilerine yönelik yapılan bir çalışmada, 356 acente ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda kriz yönetimi uygulamaları değişkenine yönelik faktör analizinde birinci faktör 6,017 öz değeri ile pazarlama faktörünün olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama faktörünü sırası ile devlet desteği, insan kaynakları ve korunma faktörleri takip etmiştir. Yapılan aynı çalışmada ekonomik krizlerin olumsuz etkilerinde aritmetik ortalaması en yüksek faktör "iş yaşamında

stres arttı” olarak saptanırken onu sırası ile “ödemelerde zorlandık”, “alacakların tahsisinde zorlandık”, “yatırım projelerini erteledik”, “iç turizm talebi düştü”, “maliyetlerimiz arttı” gibi faktörler takip etmiştir. Yine yapılan aynı çalışmada ise ekonomik krizlerin olumlu etkileri ise, aritmetik ortalaması en yüksek olan faktör “iş süreçlerini yeniden gözden geçirmemizi sağladı” olurken onu sırası ile “yeni yönetim tekniklerini uygulamamızı sağladı”, “kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağladı” gibi faktörler takip etmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2013: 580-581). Yapılan bu çalışmadan hareketle seyahat acentelerinin ekonomik krizleri aşmada en kilit rol olarak pazarlama stratejileri ve devlet desteğini gördüğü ifade edilebilir. Ayrıca ekonomik krizlerin en büyük olumsuz etkisinin ise iş yaşamında stresin artması olarak görülmesinin ise yaşanan olağanüstü durumunun yarattığı belirsizlik ve endişe olarak açıklanabilirken diğer olumsuzlukların ekonomik girdinin azalmasından dolayı olduğu ifade edilebilir. Yaşanan tüm bu olumsuz sürecin kazandırdıkları ise seyahat acentelerinin yaşanabilecek benzer krizlere karşı iş süreçlerini değerlendirmelerini ve yeni tekniklerin uygulanmasını sağlarken aynı zamanda da kaynaklardan tasarruf edilmesini sağladığı ifade edilebilir.

Salgın hastalıklar insanların sürekli olarak yaşam alanlarının dışına çıkması ile yayılımı hızlanmaktadır. Eski zamanlara kıyasla günümüzde insanlar yaşam alanlarının dışına daha fazla çıkmakta ve ülkeler arası seyahatler yapmaktadır. Hareketin bu denli çok ve hızlı olması salgın hastalıkların daha hızlı yayılmasına neden olmaktadır. Tam da bu durumdan dolayı ilk Covid-19 vakasının görüldüğü tarihten itibaren dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de birtakım önlemler alınmıştır. Alınan önlemler kronolojik sırayla şu şekilde gerçekleşmiştir (İbiş, 2020: 89):

- T.C. İçişleri Bakanlığı tarafından alınan karara göre, 14 Mart saat 08.00’den itibaren 17 Nisan 2020 tarihine kadar Almanya, Avusturya, Hollanda, Belçika, Norveç, İsveç, Danimarka, İspanya, Fransa ülkelerine mensup vatandaşların Türkiye’ye girişleri kısıtlanmıştır.
- 21 Mart 2020 tarihli Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu Kararı ile 21 Mart 2020 saat 17.00 itibarıyla 46 ülkeye daha uçuşlar durdurulmuş ve uçuşların durdurulduğu ülke sayısı toplamda 68 olmuştur.
- 27 Mart 2020 tarihi itibarı ile tüm yurt dışı hat uçuşları durdurulmuştur.
- 3 Nisan 2020 tarihi ile tüm yurt içi uçuşlar durdurulmuştur.

Seyahat kısıtlamalarına yönelik alınan önlemlerin belirli kısmı kronolojik olarak ifade edilmiştir. Alınan bu önlemlerin ardından seyahat acentelerinin bu durumdan en az şekilde zarar görmeleri maksadı ile TÜRSAB istişare kurulu, Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bu süreç ile ilgili taleplerini iletmiştir. Bu talepler ise şu şekildedir (TÜRSAB, 2020);

- KOBİ desteklerinin artırılması
- Var olan kredi taksitlerinin faizsiz olarak yılsonuna kadar ertelenmesi
- SGK, KDV, muhtasar gibi ödemelerin yılsonuna kadar ertelenmesi
- Tur operatörlerine ve uçak firmalarına destek verilmesi, konaklama vergisinin 2020 Kasım ayı sonuna kadar ertelenmesi
- Turizm endüstrisinde istihdam desteklerinin artırılması
- Sektör işletmelerinin başta tur operatörü, konaklama ve yeme-içme sektörü işletmeleri olmak üzere nakit akışını teminen, teminatsız uzun vadeli KGF kaynaklı EXIMBANK ve diğer bankalardan uygun koşullarda kredi sağlanması
- Yurtiçi turizmi destekleyecek rezervasyon artırıcı önlemlerin gözden geçirilmesi
- Enerji, gaz, su ve atık su maliyetlerinin azaltılması yönünde teşviklerin uygulamaya alınması şeklindedir

Bu süreçte seyahat acenteleri için olumlu bazı gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler ise şu şekildedir (TRT Haber, 2020);

- 19 Mart 2020 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığınca, Seyahat acentalarının 2020 Nisan sonuna kadar evden çalışabilmelerine ilişkin karar açıklanmıştır.

- Bu süreçte seyahat acentelerinin ekonomik olarak rahatlayabilmesi için seyahat acentası belgelerinin devredilebilmesine yönelik ilgili kanun değişikliğinin TBMM'ye gönderildiği ve küçük ölçekli acentelere hızlı destek çerçevesinde 6 ay ödemesiz, 36 ay vadeli, yüze 7,5 faiz oranını kapsayan 50 bin liralık işe devam kredisinin hayata geçirilmiştir. Fakat bu durumdan yararlanabilmek için bazı şartlar aranmıştır. Seyahat acentesinin 2019 yılı cirosu en az 500.000 (beş yüz bin) Türk Lirası veya üzeri olması istenmiş ve ayrıca seyahat acentesinin sosyal güvenlik kurumuna tabi en az iki personel çalıştırıyor olması ve kredi süresi boyunca da çalıştırmaya devam edecek olması şartı aranmıştır.
- 17 Nisan 2020 tarih ve 31102 sayılı Resmi Gazetede 1618 sayılı Seyahat Acenteleri Birliği Kanununun 35. Maddesinde düzenlenen yıllık aidat 2020 yılında alınmaz hükmü getirilmiştir (TÜRSAB, 2020).

Salgın hastalıkla mücadele sürecinde gerek alınan önlemler gerek TÜRSAB'ın talepleri gerek ise hükümetin almış olduğu önlemler bu sürecin ne kadar sancılı ve geniş kapsamda etkisinin olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu ve buna benzer durumlardan en az hasar ile çıkabilmek ve mümkünse bu durumu fırsata çevirebilmek için her daim bir kriz planı bulunmalı ve sürekli olarak güncellenmelidir.

4. ARAŞTIRMA AMACI ve YÖNTEMİ

Bu çalışmada sosyal gerçekliği öğrenmenin bir yolu olan temel niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sosyal olguların keşfedilmesi, kişilerin olaylara ve durumlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmada kullanılan bir yöntemdir (Leavy, 2014). Bu araştırmanın dayandığı felsefi varsayım gerçeğin bakış açısına göre değişiklik gösterdiği varsayımına dayanan ontolojidir. Çünkü her işletmecinin kriz deneyimi kendine özgüdür ve gerçeğin bir parçasını oluşturur (Creswell, 2013).

Araştırmanın ana sorunsalı 'Türkiye'de faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentelerinin Covid 19 öncesi yaşanan krizler ve Covid 19 krizi deneyimlerinin nasıl olduğu'dur. Araştırmanın alt sorunsalları ise;

- A Grubu seyahat acentelerinin Covid 19 öncesindeki krizler deneyimleri nasıldı?
- A Grubu seyahat acentelerinin Covid 19 pandemisi ile ortaya çıkan krize ilişkin deneyimleri nasıldı?

Türkiye'de toplam 12.149 A grubu seyahat acentesi (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2021) bulunmaktadır. Çalışmada, araştırmacının incelediği araştırma problemine yönelik en iyi bilgileri alacağı kasıtlı seçilen bir grup insanı ifade eden amaçlı örneklem kullanılmıştır (Creswell, 2013). Bu bağlamda bu çalışmada Türkiye'de A grubu seyahat acentesi olup Covid 19 ve öncesinde herhangi bir kriz durumuna tanıklık etmiş acenta temsilcileri örneklem içine alınmıştır. Türkiye'de her bölgeden 15'şer A grubu seyahat acentesine elektronik ortamda görüşme formu gönderilmiştir. Toplamda 26 seyahat acentesi görüşme formunu doldurmayı kabul etmiştir. Nitel araştırmada amaç, bilgilerin genellenmesi değil, detaylı geniş bilgilerin edinilmesidir (Pinnegar ve Daynes, 2007). Pandemi ve araştırmanın yapıldığı tarihlerde sokağa çıkma kısıtlamasının olmasından dolayı internet ortamında ve telefon görüşmesi yolu ile görüşme formu katılımcılara doldurtulmuştur. Veriler 01.04.2020-15.06.2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmada, Moustakas (1994)'ün geliştirmiş olduğu yapılandırılmış analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler yani katılımcıların Covid 19 öncesi krizler ve Covid 19 krizi ile ilgili kişisel deneyimleri okunmuş ve önemli ifadelerin bir listesi geliştirilmiştir. Bu önemli ifadeler daha büyük bilgi birimleri yani temalar halinde gruplandırılmıştır. Çalışmada katılımcıların krizle ilgili 'ne oldu' sorusuna karşılık dokusal betimlemesi yapılarak kelimesi kelimesine örnekler sunulmuştur. Sonrasında katılımcıların krizi nasıl tecrübe ettiğine dair açıklamalar yapılmıştır (Creswell, 2013).

Etik hassasiyetler bağlamında katılımcıların gerçek isimleri, çalıştıkları işletme isimleri ve kendilerini tanıtabilecek ilave bilgiler, mahremiyetlerinin korunması etik ilkesi çerçevesinde gizli tutulmuş, analizlerde her bir katılımcıya çeşitli kodlar (İ-İşletme, İ1, İ2, İ3...) verilmiştir. Çalışma grubuna ait bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan geçerlik stratejileri Creswell ve Miller (2000)'a göre; uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, üçgenleme, akran incelemesi, olumsuz durum analizi, araştırmacı

önyargılarının açıklanması, üye kontrolü, zengin ve yoğun betimleme, dış denetimler şeklindedir. Bu çalışmada araştırmacıların akademisyen oluşu ve verilerin toplandığı katılımcılar ya da katılımcıların çalıştığı işletmeler ile herhangi bir çıkar ilişkisine sahip olmaması verilerin analizinde objektif olmalarında etkili olmuştur. Verilerin analizinde akran incelemesi yapılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada ayrıca verilerin sunumunda zengin ve yoğun betimleme yapılmış, sıklıkla direk alıntılara yer verilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini sağlamada veri setleri birden fazla kodlayıcı tarafından kodlanmış ve kodlayıcılar arasında görüş birliği sağlanmıştır (Silverman, 2005).

5. BULGULAR

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların çoğunluğu (23 katılımcı) acenta sahibidir. 3 katılımcı seyahat acentesinde yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu (17 katılımcı) iken 7 katılımcı lisansüstü, 2 katılımcı lise eğitimi almıştır. 14 katılımcı 10 yılın üzerinde bulunduğu seyahat işletmesinde görev yapmaktadır. 7 katılımcı ise 5 ila 10 yıl arasında görev yapmaktadır. 5 katılımcı ise 5 yıldan az süredir seyahat acentesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan işletme temsilcilerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1: Çalışma Grubuna Ait Bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Pozisyon	Görev süresi/ yıl	Bölge
İ1	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	1	İç Anadolu
İ2	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	24	Marmara Bölgesi
İ3	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acentr Sahibi	32	Marmara Bölgesi
İ4	31-35	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	8	Karadeniz
İ5	36-40	Kadın	Lisans	Acente yöneticisi	18	Karadeniz
İ6	36-40	Erkek	Lisansüstü	Acente yöneticisi	19	Karadeniz
İ7	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	5	Karadeniz
İ8	36-40	Erkek	Lise	Acente Sahibi	14	Doğu Anadolu
İ9	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	20	Doğu Anadolu
İ10	40 ve üzeri	Kadın	Lisans	Acente Sahibi	17 yıl	Güneydoğu
İ11	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	12 yıl	Doğu Anadolu
İ12	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	10	Doğu Anadolu
İ13	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	10	Doğu Anadolu
İ14	40 ve üzeri	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	5	Ege Bölgesi
İ15	40 ve üzeri	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	24	Akdeniz Bölgesi
İ16	31-35	Erkek	Lisans	Acente yöneticisi	10	Akdeniz Bölgesi
İ17	30 ve altı	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	10	İç Anadolu
İ18	40 ve üzeri	Erkek	Lise	Acente Sahibi	12	Akdeniz Bölgesi
İ19	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	1	Akdeniz Bölgesi
İ20	31-35	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	1	Karadeniz
İ21	30 ve altı	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	1	Karadeniz
İ22	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	8	Karadeniz
İ23	30 ve altı	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	1	Karadeniz
İ24	31-35	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	8	Karadeniz
İ25	36-40	Erkek	Lisans	Acente Sahibi	8	Karadeniz
İ26	31-35	Erkek	Lisansüstü	Acente Sahibi	9	Karadeniz

Katılımcılara ‘kriz nedir?’ sorusu sorulmuş, krizin onlar için ne ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. 13 katılımcı krizi ekonomik bağlamda değerlendirerek; piyasanın daralması (İ10), işin olmadığı, insanların işsiz ve ümitsiz kaldığı zaman (İ11, İ21), işletmelerin gelir kaybına uğraması (İ16), iş ve müşteri akışının durma noktasına gelmesi (İ19, İ8), ekonomik sıkıntılar (İ7, İ21, İ22, İ25), nakit döngüsünün ve işin durması (İ26), insanların paralarını turizm/gezme gibi faaliyetlerde harcamak istememesi, turizmin bitmesi (İ4, İ18) şeklinde tanımlamıştır. 10 katılımcı krizi öngörülemeden, beklenmeden ve olağandışı bir durum olarak ifade etmiştir (İ1, İ2, İ3, İ5, İ6, İ12, İ13, İ15, İ20, İ24).

İ24: ‘Beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Benim için kriz birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeden, beklenmeden ve olağandışı bir durumu ifade eder’.

Seyahat işletmesi sahibi İ9, krizi fırsat olarak tanımlamıştır. Krizi, İ14 baş edilmesi ilk etapta mümkün olmayan, zamanla ortadan kalkabilecek negatif durumlar olarak; İ17 ise gelişmeyi tehdit eden sıkıntılı bir durum olarak tanımlamıştır.

‘2020 yılına kadar Dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler (terör, savaş, ekonomik kriz vb.) ve bu krizlerin turizmde oluşan etkileri seyahat acentenize nasıl yansımıştır ve acenteci olarak kriz yönetim

stratejileriniz nasıldı' sorusuna araştırmaya katılan acente sahipleri farklı cevaplar vermiştir. Verilen bu cevaplar doğrultusunda, 2020 yılına kadar yaşanan krizler şu şekilde gruplandırılmıştır;

a-Terör Kaynaklı kriz

- Doğu-Güneydoğudaki terör olayları
- İstanbul gibi büyük şehirlerde bomba patlaması

b-Ekonomik kriz

- Döviz artışına bağlı kriz
- Siyasi krizin ekonomiye olumsuz yansımaları

d-Dış politika krizi

e-Komşu ülkelerdeki savaşa bağlı turizmde yaşanan kriz

f-Bölgesel kriz

İşletme İ2'nin temsilcisi, ağırlıklı Güneydoğu destinasyonunda hizmet verdiklerinden, özellikle terör krizinin etkisini fazlaca hissedenden kesimin içerisinde yer aldıklarını ifade etmiştir. Terör kaynaklı krizin olduğu dönemlerde daha güvenli bölgelere yönelerek krizi aşmaya çalıştıklarını ancak bu durumda da mevcut işleyişlerinde değişiklikler ve yenilikler yapmaları gerektirdiği için maliyetlerinin artması gibi sıkıntılarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu acente temsilcisi, ekonomik krizlerde ise iş ortakları ile farklı anlaşmalar ve iş birliği yapıp daha ekonomik ve avantajlı hizmetlerle kriz ile mücadele etmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Araştırma katılımcılarından İ3, siyasi krizlerin ekonomik yansımalarına karşı önlem alabildiklerini ancak beklenmeyen (Suriye'de Rus uçağının düşürülmesi) krizlere karşı tüm birikimlerini harcamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Terör olaylarına bağlı turizmde yaşanan krize yönelik acentelerin bir kısmı ofislerini kapatmış (İ22), ya da yerli turiste yönelik hizmetler sunarak ayakta kalmaya çalışmışlardır (İ14).

Ekonomik krizlerde ise bazı acenteler kar marjlarını düşürme (İ15), daha önceki dönemlerde yaptıkları birikimleri kullanma ve iş hacmini küçültme yoluna giderek (İ24) krizden minimum zarar alarak çıkmaya çalışmaktadır. Bazı acenteler kredi çekerek borçlanmak yerine, işi ve ekibi küçülterek krizleri atlattığına çalışmaktadır (İ22,İ24).

Tablo 2: Acentelerin Çeşitli Kriz Durumlarına Yönelik Geliştirdikleri Çözümler

Kriz türü	Çözüm
Terör Kaynaklı kriz	-Daha güvenli bölgelere yönelmek (İ2), -Yerli turistlere yönelik çalışmak (İ14), - Ofisi kapatmak (İ22), -İyi dönemlerde elde edilen kâr marjı ile yatırım yapmak ve kesinlikle banka kredi limitlerini kullanmamak (İ24),
Ekonomik kriz	-İş ortakları ile anlaşmalar yaparak avantajlı hizmetler oluşturmak (İ2), -İnsanlara karşı olan sosyal sorumlulukları yerine getirme amaçlı şirket olarak kar marjları düşürmek kaydı ile hizmet vermeye devam etmek (İ15), -Kredi çekerek borçlanmak yerine işi ve ekibi küçülterek krizleri atlattığına çalışmak (İ22),
Dış politika krizi	-Tüm birikimleri harcamak (İ3), -İyi dönemlerde elde edilen kâr marjı ile yatırım yapmak ve kesinlikle banka kredi limitlerini kullanmamak (İ24),
Komşu ülkelerdeki savaşa bağlı turizmde yaşanan kriz	- Küçülmeyi tercih etmek (İ10),
Bölgesel kriz	- Kriz yaşanan bölgeye alternatif rotalar oluşturarak turizm faaliyetlerine devam etmek (İ15, İ2),

Katılımcılara, 2020 yılına kadar yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında yetkili makamlar (Bakanlıklar, Türsab vb.) tarafından yapılanlar (geliştirilen stratejiler, destekler vb.) hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların neredeyse tamamı (21 kişi) olumsuz görüş bildirirken, 3 kişi olumlu ve 2 kişi de ne olumlu ne de olumsuz görüş bildirmiştir. Olumsuz görüş bildiren acente temsilcileri, desteklerin yetersiz, eksik olduğunu, somut adımların atılmadığını, açıklanan paketlerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Olumsuz görüş bildiren acente temsilcilerinden İ2, 2020 yılına kadar yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında yetkili

makamların desteklerinin yetersiz olduğunu ve kurumlar arasındaki çekişme olduğuna vurgu yapmıştır. İ16, 2020 yılına kadar yaşanan krizlere yönelik yetkili kurumların destekleri hakkındaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

2020 yılına kadar yaşanan hiçbir krizde ne yazık ki Bakanlığımız ya da Türsab tarafından acentelerimiz herhangi bir destek ve yardım konusu gündeme gelmemiştir. Bırakalım kriz dönemlerini ya da desteklerini, normal zamanlarda usule aykırı faaliyet gösteren acente, dernek ya da etkinlik kulüplerinin denetlenmesi konusunda bile acentelere yeteri kadar destek verilmemiştir. Genel olarak Bakanlık ve Türsab yetersiz kalmaktadır.

Olumsuz görüş bildiren acente temsilcilerinden İ10, TÜRSAB'dan herhangi bir destek görmediklerini ancak Turizm bakanlığının bazı destekler sunduğunu ama bu desteklerin de yetersiz olduğunu ifade etmiştir. İ14 desteklerin yetersiz olmasının gerekçelerini şu şekilde belirtmiştir:

Tabiki yetersiz. Eskimiş değiştirilmesi acilen gereken bir kanunumuz var. 1970'lerin başında yazılmış kanunlar topluluğu ile 2020 de yönetilemezsiniz. Yeni TÜRSAB yönetimi daha modern yaklaşımlarla eskiden kalan sorunlarla uğraşırken gerektiği kadar ileriye dönük çalışmadı. Bu onların değil, geçmişten gelen sorunların neden olduğu bir durum olduğunu çok iyi biliyorum.

Olumsuz görüş bildiren acentalardan İ19, İ20, İ22, İ25 krizlerde yetkili makamların küçük acentelere yönelik genellikle kurtarma planlarının olmadığını ve küçük acentelerin çıkarlarının gözetilmediğini ifade etmiştir.

Katılımcılardan İ1 ve İ4 bu konuyla ilgili herhangi bir görüş belirtmek istememiştir. Araştırmaya katılan acenta temsilcilerinden sadece 3 tanesi (İ15, İ21, İ23), 2020 yılına kadar yaşanan krizlere yönelik yetkili kurumların destekleri hakkındaki olumlu görüş bildirmiştir.

İ15: Günümüze kadar yetkili makamlar tarafından turizm alanında faaliyet gösteren firmalara birçok destek ve hibeler verilmiştir. Düşük faiz oranlı sezon bazlı geri ödemeli kredi gibi ekonomik yardımlar, Reklam faaliyetleri için hibeler, Kalite yönetim sertifikasyon sistemleri desteği, İşçi sigorta destekleri gibi birçok alanda destek vermiştir.

Araştırmaya katılan acente temsilcilerine krizlere yönelik oluşturulmuş kriz yönetim planlarının olup olmadığı, varsa neler olduğu sorulmuştur. 9 katılımcının kriz yönetim planları bulunmamakla birlikte 17 katılımcının kriz yönetim planları bulunmaktadır. Kriz yönetim planları olan acente temsilcilerinin bir kısmı (İ3, İ7, İ11, İ14, İ15, İ20, İ24, İ26) ekonomik tedbirler aldığını ileri sürmüştür. İ3, tedbir olarak personel ve giderleri azalttıklarını, maddi tasarrufa gittiklerini; İ11, belli miktarda nakit bulundurduklarını; İ14, kasada kriz için bir birikim bulundurduklarını; İ15, ekonomik krizler için oluşturdukları bir fon olduğunu ve farklı iş kollarında yaptıkları yatırımlar bulunduğunu belirtmiştir. İ20, krizler için en az 4 ayı kurtaracak sıcak para saklamakta; İ24, acentenin bütünü korumak için yatırım faaliyetlerini durdurmakta, İ26, reklamları azaltılıp, personele ücretsiz izin verip yapılacak ödemeleri ertelemektedir.

Bazı katılımcılar krizlere yönelik farklı tedbirler almaktadır. İ10, çalıştıkları bölgeye turist gelmediğinde yurt dışı tur yapmakta ya da en azından uçak bileti satarak ayakta kalmaya çalışmaktadır. İ12 ve İ13, kriz yönetim planı olarak çalışanlarını mağdur etmemeyi ve morali yüksek tutmayı benimsediklerini belirtmiştir. İ15, uzman kadrolarını elde tutmaya çalışmaktadır.

İ16: Kriz dönemlerinde genelde daha önceden sezmiş olduğumuz sorunlar için hangi faaliyet kolunu daha çok etkileyecek; tur satışlarımızı mı, otel satışlarımızı mı, uçak bileti satışımızı mı etkileyecek? Bunları tespit edip etkilenecek alanlarda alternatifler üretmek gerekir, eğer alternatiflerde sonuç vermiyor ise krizden etkilenmeyen alanlarımız var ise o alanlardaki faaliyetlerimize daha çok yoğunlaşmaktayız. Kriz genel faaliyetleri etkiliyorsa veya krizleri önceden sezip önlem alamamışsak ne yazık ki pek bir şey yapamıyoruz bugünde olduğu gibi.

İ22: Şirket olarak kalabalık bir ekip olmadığımızdan dolayı (3 kişiyiz) kısa aralıklarla yaptığımız toplantılar neticesinde krizin türüne göre kısa vadeli planlar uyguluyoruz. Uzun vadeli planlarımız maalesef ileriye öngörememekten dolayı çok etkili olmuyor.

2000 yılından 2019 yılına kadar salgın hastalıkların (Sars, kuş gribi, domuz gribi vb.) turizmde yol açtığı krizlerin araştırmaya katılan acente temsilcilerine yansımalarının nasıl olduğu sorulmuştur. 13 temsilci herhangi bir etkisinin olmadığını, 13 temsilci ise bu salgınların acentelerine olumsuz yansımaları olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara salgın hastalıkların yol açtığı krizlerin olumsuz

etkileriyle başa çıkma stratejilerinin neler olduğu sorulmuş ve devletin, turizm bakanlığının ve de TÜRSAB'ın konu ile ilgili düzenlemelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda, İ2 bahsi geçen dönemdeki krizlerde sektörün %5-10 oranda etkilendiğini ve bakanlık ve TÜRSAB'ın bu konuda herhangi bir düzenleme yapmadığını ifade etmiştir. İ3 bu tür krizlerde çalışanların işsiz kaldığını yine Turizm bakanlığının ve TÜRSAB'ın herhangi bir desteğinin olmadığını ifade etmiştir. İ9 salgın hastalığa bağlı kriz durumlarında devletin, Turizm bakanlığının ve de TÜRSAB'ın konu ile ilgili herhangi bir düzenlemesinin olmadığını belirtmiştir. İ12 ve İ13 ekonomik kayıplar yaşandığını, yeni destinasyonlara yönelerek ellerindeki kitleyi stabil tuttuklarını ifade etmiştir. TÜRSAB'ın aidatları almadığını ve bunun doğru bir destek olduğunu ancak Turizm Bakanlığın tüm vergileri iptal edip, acente çalışanlarına koşulsuz destek vermesi gerektiğini vurgulamıştır.

İ15: Genel olarak salgın hastalıklar da hastalığın bulunduğu veya aktif olarak yayılmaya devam eden bölgelere gitmemeyi tercih etmekteyiz. Günümüze kadar bu tarz salgın hastalık durumlarında yurt dışı turizm faaliyetlerini azaltıp yurt içi faaliyetlerimize ağırlık verme yönünde stratejilerimiz olmuştur.

İ16: Salgın hastalıklar her sektörü olduğu gibi turizm sektörünü de olumsuz anlamda etkilemektedir, ancak turizm sektörüne çok daha derinden etkileri olmaktadır. Turizm diğer sektörlerden çok daha hızlı etkileniyor çünkü uluslararası alanda faaliyet gösteriyor. Bundan dolayı birçok sektör bu salgınlar ülkemize girdikten sonra etkilenirken turizm alanı bu salgınların ortaya çıkmasıyla birlikte anında etkilerini hissetmektedir ve dolayısıyla olumsuz etkilerini çok daha ağır bir şekilde geçirmektedir. Salgın krizleri genelde faaliyet kollarımızın tamamını ekilmektedir yani acentenin işleyişini yavaşlatma hatta durma noktasına getirmektedir. Bu durumda acentelerin tek yapabilecekleri şey kalıyor o da öncelikli olarak öz sermayeleri ile ayakta kalabilmek, öz sermayenin yetersiz olduğu ve tükendiği noktalarda da devletten yardım ve destek talep etmektir.

İ21 ve İ23 TÜRSAB'ın aidat almayarak destek çıktığından bahsetmiştir ancak bunun yetersiz olduğunu ileri sürmüştür.

İ25: 2012-2019 yılları arasında yaşanan krizlerde katılımcı sayımızda azalmalar ve rezervasyon iptalleri oldu. Elimizden geldiğince misafirlerimizin tur haklarını saklı tutup başka bir tarihe kaydırmayı planladık. Bazı kesin iptaller dışında çoğunlukla da işe yaradı. Ancak zamana yaydığımız bu durum uzun vadede kâr getirmedi. Sadece deyim yerindeyse çorbamız kaynadı. Turizm ülkemizin en önemli gelir kaynaklarından biri olmasına rağmen maalesef gereken desteği görmediğine inananlardayım. Bakanlığın turizm anlayışında 5 yıldızlı otel dışında bişey gözüküyor. TÜRSAB da kitle turizmi yapan büyük acentelerin destekçisi zaten.

Araştırmaya katılan acenta temsilcilerine Covid-19 ve turizmdeki olumsuz etkileriyle başa çıkmada acente olarak neler yaptıkları sorulmuştur. Covid 19 salgını karşısında araştırmaya katılan acente temsilcileri farklı davranışlar sergilemiştir. İ1, Covid 19 krizinin kendilerini ekonomik olarak derinden etkilediğini ve bununla başa çıkmak için şirketlerini tasarrufa sokarak minimum harcama politikası geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bu katılımcı ayrıca, tüm harcama kalemlerini minimum seviyeye çektiklerini, kriz öncesi herhangi bir kriz planlarının olmadığını, çok hazırlıksız yakalandıklarını belirtmiştir. Bu acente, ekonomik olarak ayakta durabilmek için çevresinden ek ekonomik destek almıştır ve kriz döneminde turizm faaliyetleri tamamen durduğundan kurumsal kimlik çalışmalarına ağırlık vererek zamanlarını değerlendirme politikaları benimsemiştir. Bu bağlamda:

- Global tur platformlarına üye olma,
- Sosyal medya görünürlüğü artırma,
- Web sitesini zenginleştirme,
- yakın zamanda hizmet alan müşterilerden geribildirim alma gibi faaliyetlere başlanmıştır.

İ1, Covid 19 salgınına bağlı turizmde oluşan bu kriz anında sadece geleceğe hazırlanacaklarını, umutlarını koruduklarını ve topluma da sosyal medya üzerinden umut aşıladıklarını ifade etmiştir. İ2, acente olarak önceden veya şimdi alabilecekleri herhangi bir önlem söz konusu olmadığını, çalışanlarını ücretsiz izinde olduğunu ve çalışanlarının devletin işsizlik maaşından yararlanmaları için gerekli işlemleri yaptıklarını belirtmiştir. Bu acente temsilcisi işletme olarak Bakanlığın ve TÜRSAB'ın desteğine ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir. İ3 ise Covid 19'un turizmdeki olumsuz

etkileriyle başa çıkmada çalışanların bir kısmını ücretsiz izne çıkartmış, bir kısmını işten çıkartmış ve de ofislerini kapatmıştır. İ4, insanlara tatillerini iptal etmemelerini, ertelemelerini söylemekte, İ5 güven kaybı yaşamadan, işletmenin nakit akışını göz önünde bulundurarak Mart- Nisan- Mayıs ayı turlarının ve diğer satışların iptal ve iadesini yapmaktadır. İ5 bu süreçteki kaos durumunun, Haziran- Temmuz- Ağustos ayı programları için de iptal talepleri oluşturduğunu ileri sürmüştür. İ5 ve İ6 acentalarının, kriz öncesi önlem planları bulunmakla birlikte salgın ile birlikte önlem planları atıl kalmıştır. İ7 salgına bağlı oluşan krizle başa çıkmada ekonomik önlemler almakta olduklarını belirtmiştir. İ22 ve İ25 bupandemi döneminde acentelerini (ofislerini) geçici olarak kapattıklarını, devletin koyduğu en az 2 çalışan ve minimum 500bin TL ciro kriterlerine takıldıklarından destek alamadıklarını ifade etmiştir.

İ25: Şu an yeni dönemde misafirlerimize daha kaliteli, daha butik ve çok daha güvenli nasıl tur organize edebiliriz, onun planlarını yapıyoruz ve süreç biter bitmez (hatta bitmeden, sosyal medya üzerinden duyuru ile) uygulamaya koyacağız. Kalabalık organizasyonlar ve mekân tercihleri yerine, maks 4 kişi ile özel turlar ve kalabalıktan uzak, doğa ile iç içe özel konaklama yerleri tercihleri ile ilerlemeyi planlıyoruz. Kredi çekip borçlanmayı düşünmüyoruz. Son ana kadar sabredip hayatta kalmaya devam ediyoruz. Bunun yanında sosyal medyada canlı yayınlarla misafirlerimizle ve geleceğin turizm öğrencileriyle söyleşiler yaparak fayda üretmeye, bu dönemi avantaja çevirmeye çalışıyoruz.

İ2, İ8, İ9, İ10, İ11, İ12, İ13, İ14, İ15, İ16, İ17, İ18, İ19, İ20, İ21, İ23, İ24 Covid 19 salgınına bağlı oluşan krizi önleme planlarına sahip değildir. Bu acente temsilcileri Covid 19 ile birlikte ofislerini kapatmış (İ8, İ9, İ10), bir kısmı evden çalışmaya başlamış (İ8), bir kısmı rezervasyonları ötelemeye çalışmakta (İ12, İ13, İ15), bazılarının tüm turları iptal olduğu için geri ödemelerle uğraşmakta (İ14, İ15), bazıları ise çalışanları işten çıkartmaktadır (İ3, İ19, İ24, İ26).

Katılımcılara, Covid-19 ve bunun turizme ve de seyahat acentelerine olumsuz etkilerinin azaltılması bağlamında devletten, turizm bakanlığından ve TÜRSAB'dan beklentileri sorulmuştur. Katılımcıların büyük bir kısmı vergilendirme, SSK primleri ve kredi konularında destek beklemektedir.

- Kredi borçlarının askıya alınması veya faizsiz şekilde ertelenmesi (İ2, İ15, İ16, İ19, İ20),
- Düşük ya da sıfır faizli kredi olanaklarının sunulması (İ4, İ10, İ16, İ17, İ22, İ24, İ25),
- Nakit destek (İ11, İ14, İ16, İ17),
- Ödemelerin askıya alınması (İ2),
- Kira borçlarının askıya alınması veya kira desteğinin sağlanması (İ2, İ4, İ15, İ21, İ23, İ22, İ25),
- Banka alacaklarının askıya alınması (İ2),
- Vergilerin askıya alınması veya silinmesi (İ2, İ3, İ4, İ12, İ13, İ15, İ16, İ18, İ19, İ20, İ21, İ23, İ22, İ24, İ25, İ26),
- Çalışanların finansal olarak desteklenmesi veya çalışan maaşlarının devlet tarafından ödenmesi (İ2, İ12, İ13, İ16, İ20, İ22, İ25),
- Personel çalıştırma şartının kaldırılması (İ10),
- TÜRSAB aidatlarının alınmaması (İ12, İ13, İ26),
- SGK primlerinden salgın süresince acentelerin muaf tutulması veya primlerin ertelenmesi (İ16, İ18, İ19, İ20, İ21, İ23, İ22, İ24, İ25, İ26),
- Turistlere güven veren tanıtımların yapılması (İ22, İ25),
- Özel tur maliyetlerini azaltıcı yasal düzenlemelerin yapılması (İ1)
- Bakanlığın seyahat acentelerini koruyucu kanun çıkarması (İ26, İ5),
- Mali açıdan Ticaret bakanlığı acentelerin durumunu özelde değerlendirmesi(İ5) araştırmaya katılan acentelerin yetkili kurumlardan bekledikleri bazı desteklerdir.

Bazı katılımcılar, Covid-19 ve bunun turizme ve de seyahat acentelerine olumsuz etkilerinin azaltılması bağlamında devletten, turizm bakanlığından ve TÜRSAB'dan beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir.

İ1: Transfer: Mevcut kanuna göre özel ve grup turu ayrılmaksızın tur için sadece D2 uyumlu araçlar kullanılabilir. D2 uyumlu araçlar da en az 9+1 şeklinde ruhsatlandırılmaktadır. Dolayısıyla siz 1 kişi veya bay-bayan 2 kişiye özel tur yaptığınızda en az 9+1 kapasiteli genelde piyasada lüks yapılı olan ve kira bedelleri yüksek olan Mercedes vito tarzı minivan araçlar kullanma zorunluluğu bulunmaktadır. Buda maliyeti oldukça yükseltmektedir. Hâlbuki seyahat acentelerine kayıtlı standart binek araçlar ek bir sertifikasyon sistemi getirilerek veya rent a car standart araçlar ile özel tur gerçekleştirme imkânı tanınırsa bu maliyet ciddi oranda düşecektir. Günlük 600-800TL olarak ödemek zorunda kaldığımız D2 uyumlu araçlar yerine günlük 100-200 TL ile standart araç kullanılabilir. Ancak bu konuda kanuni düzenleme gerekmektedir.

Kokartlı Rehber: Mevcut sisteme göre 30 kişilik bir gruba da 1 kişilik özel turda da kokartlı rehber görevlendirme zorunluluğu bulunmaktadır. Kokartlı rehber günlüğü 587 TL paket turlarda ise 708 TL dir. Buda tur maliyetini önemli ölçüde arttırmaktadır. Dolayısıyla yerel turistler için özel tur maliyetini düşürmek için belirli sayının altındaki özel turlar için kokartlı rehber zorunluluğu kaldırılabilir veya kokartlı rehberlik ücretleri en az %50 düşürülmelidir. Kısacası, kriz sonrası özel tur talepleri artacaktır ve ülke genelinde özel tur maliyetlerini düşürmek için gerekli yasal adımların atılması gerekmektedir. Aksi durumda kriz sonrası da turizm krizden çıkamayacaktır.

İ5: İadelerin durdurulması ve seyahat esnekliğinin gelmesi sonrasında iadelerin yapılmasının önünün açılması (THY ye yapılan özel uygulamanın aynısı). Turizm bakanlığı ve Türsab daha etkin olmalı, umut aşılmalı ve kamuoyuna bir takım reel açıklamalar yapmalı, bu da ancak acentelere tanınan yasal haklar ve bu hakların duyurulması ile olur. Fakat bizim acenteler olarak mali açıdan sıkıntımız Ticaret bakanlığı hükümlerine bağlı olmamızdan kaynaklanmaktadır. Ticaret bakanlığı acentelerin durumu özelde değerlendirmelidir. Örneğin: Döviz ödemeleri, iade talepleri gibi konular yoruma açık ve biz acenteleri savunmasız bırakıyor. İadesini alamadığım ön ödemeyi ve uçak biletini iade edemeyeceğimi yolcuya anlatırken hem dolandırıcı muamelesi görüyorum hem de psikolojik olarak yıpranıyorum. Kısa bir örnekle yurt dışındaki tur operatörleri iade yapmayıp seyahat çeki vermektedir. Türkiye de çoğu firma ya ulaşamamakta ya da firmalar borçlanarak bu iadeleri yapmaktadır.

İ14: Şu an sosyal devlet isek şayet her sektöre eşit ağırlıkta kurtarıcı hamleler yapılması gerekiyor. Turizmci bir bakanın bizi unutmuş gibi davranmasına bir an önce son vermesi ve TURSAB ile aralarında her ne varsa bitirmesi ve ortak hamleler yapılması gerekiyor. Borçla borç kapanmayacağı için hibeler gerekiyor. Hiçbir banka zaten bizim sektöre olumlu bakmadığı için kredi vermiyor. Bakanlıktan yapılan son açıklamaya göre de devlet bankalarından 2019 senesinde 500 bin TL cirosu olan acentelere 50 bin TL'lik kredi verileceği açıklandı. Bu şartın mutlaka kalkması gerekiyor. 500 bin cirosu olan acente sayısı eminim ki çok değil. Küçükler yok olsun biz yolumuza bakalım gibi düşünce var ise bu tekelleşmenin önünü açar. Bir iyi haber gelecek diye bekliyoruz. Yoksa battık.

İ9 herhangi bir beklentisinin olmadığını çünkü yetkili birimlerin herhangi bir destek sunacağını düşünmediğini ifade etmiştir. İ10 en az 100.000 TL tutarından KOSGEB kredisi beklediklerini belirtmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm sektörü gibi her türlü kriz anından etkilenen bir sektörde yönetimlerin iyi bir kriz yönetim stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kriz öncesi dönemde yönetimler olası tüm kötü senaryolara hazırlıklı olmalı ve gerekli önlemlerini almalıdır (Küçükaltan vd, 2015: 49). Çalışmada veri toplanan acente temsilcilerinin kriz öncesi dönemde yapılabilecekler konusu ile ilgili (kriz yönetim planının hazırlanması, kriz yönetim takımının oluşturulması, erken uyarı sistemlerinin kurulması vs.) herhangi bir önlem almadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların bir kısmı kriz öncesinde kazançlarının bir kısmını harcamamış, kötü günler için bir kısmını birikim olarak tutmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler göstermiştir ki, acente temsilcileri kriz öncesi dönemden ziyade kriz anında bazı stratejiler uygulamaktadır. Kriz anında acente yöneticilerinin kriz barometreleri yardımı ile krizin boyutlarını tespit etmesi ve kriz yönetim planını şekillendirmesi gerekmektedir (Tüz, 2008), bu bağlamda araştırmaya katılan acenta temsilcilerinin bir kısmı kriz anında gerekli düzenlemeleri yapabilmektedir. Bu, bir bölgede terör olaylarının yaşanmaya başlaması

ile turların daha güvenli bölgelere yönlendirilmesi şeklinde olabilmektedir. Ekonomik krizlere bağlı yaşanan turizm krizlerinde ise yatırımların azaltılması ya da iş ortakları ile iş birliği yapmak gibi stratejiler benimsenmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler neticesinde 'kriz' ağırlıklı olarak ekonomik bağlamda tanımlanmıştır. Bu bağlamda, seyahat acentesi temsilcileri gözü ile kriz; 'piyasanın daraldığı, işin olmadığı, insanların işsiz ve ümitsiz kaldığı, işletmelerin gelir kaybına uğradığı, iş ve müşteri akışının durma noktasına geldiği, ekonomik sıkıntıların yaşandığı, nakit döngüsünün ve işin durduğu, insanların paralarını turizm/gezme gibi faaliyetlerde harcamak istemediği olağandışı anlar' şeklinde tanımlanabilir.

Araştırma kapsamında görüşülen acente temsilcileri 2020 yılına kadar çeşitli kriz dönemlerinden geçmiştir. Bu krizler; terör kaynaklı, ekonomik (UNWTO, 2010), doğal afet (Küçükaltan, 2015), dış politika, savaşa bağlı ve bölgesel kriz şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu krizlere yönelik acente temsilcileri farklı yönetim stratejileri uygulamıştır. 2020 yılına kadar yaşanan krizler ve bu krizlerin turizmde oluşan etkilerini azaltma bağlamında yetkili makamların destekleri ve geliştirdikleri stratejiler hakkında ise araştırmaya katılan acente temsilcilerin neredeyse tamamı olumsuz görüş bildirmiştir.

Araştırmaya katılan acente temsilcilerin çoğunluğunun krizlere yönelik oluşturdukları bazı kriz yönetim planları bulunmaktadır. Acenta temsilcilerin bazıları, krizler için ekonomik tedbirler (yatırım faaliyetlerini azaltmak ya da durdurmak, giderleri azaltma, tasarruf etmek, reklam giderleri azaltmak, personeli ücretsiz izne çıkarmak, belli miktarda nakit bulundurmak, kasada birikim bulundurmak, farklı iş kollarında yatırımlar yapmak) almaktadır. Bazı acenteler ise bölgesel krizlere karşı alternatif rotalar oluşturmakta, farklı pazarlara yönelme (yurt dışı turları, yerli turistlere yönelme, turlar yerine uçak bileti satışlarına yönelme vb.) gibi tedbirler almaktadır. Bazı acenteler ise uzman kadrolarını elde tutmaya çalışmaktadır. Ancak kriz anlarında uzman kadrosunu elde tutmaya çalışan katılımcı sayısı oldukça azdır.

2000 yılından 2019 yılına kadar salgın hastalıkların (Sars, kuş gribi, domuz gribi vb.) turizmde yol açtığı krizler, araştırmaya katılan acentelerin bir kısmına olumsuz yansımış, bir kısmına ise herhangi bir olumsuz yansımaya olmamıştır. Bu salgın hastalıklarda bazı acenteler yeni destinasyonlara yönelerek ellerindeki müşterileri tutmuşlar, bazıları yurt dışı faaliyetleri azaltarak, yurt içi turizm faaliyetlerine odaklanmışlar ve öz sermayeleri ile ayakta kalmaya çalışmışlardır. Bu salgın hastalıkların yol açtığı krizlerin olumsuz etkileriyle başa çıkmada bazı katılımcılar devletin, turizm bakanlığının ve de TÜRSAB'ın konu ile ilgili bazı düzenlemelerinin faydalı olduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcılar TÜRSAB'ın aidatları almamasını faydalı bulurken, Turizm bakanlığının vergileri iptal edip, acente çalışanlarına koşulsuz destek vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Bazı acenta temsilcileri TÜRSAB'ın aidat almayarak çıktığı desteğin yetersiz olduğunu ileri sürmüştür.

Araştırmaya katılan acente temsilcileri Covid-19 ve turizmdeki olumsuz etkileriyle başa çıkmada; ekonomik tedbirler alma (minimum harcama/tasarrufa gitme, çevreden ek ekonomik destek alma), geleceğe hazırlık yapma, kurumsal kimlik çalışmalarına ağırlık verme, çalışanları işten çıkarma gibi tedbirler almıştır. Kuş gribi ve SARS gibi salgın hastalıkların geçmişte etkili oldukları bölgelerdeki turizm faaliyetleri üzerine olumsuz yansımaları olmuştur. Turizmde çalışan insanlar işsiz kalmış ve oldukça büyük ekonomik kayıplar yaşanmıştır (Kuo, Chen, Tseng, Ju ve Tseng, 2007). Bu çalışma ile Covid 19 pandemisinin turizm üzerindeki benzer olumsuz etkilerinin görüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Seyahat acenteleri ekonomik krizleri aşmada, en kilit rol olarak pazarlama stratejilerini ve devlet desteğini görürken (Avcı ve Küçükusta, 2013), Covid-19 pandemisine karşı turizmde yaşanan krizde de devlet desteği önemli olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acenteleri, geçmişte yaşanan krizlere kıyasla etkisi oldukça büyük olan Covid 19 pandemisine bağlı oluşan krize yönelik Bakanlığın ve TÜRSAB'ın desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, TÜRSAB ve Turizm bakanlığı bazı düzenlemeler yapmıştır. Buna karşın, bu düzenlemelerin yetersiz olduğu araştırma kapsamında elde edilen verilerden ortaya çıkmıştır. Her ne kadar araştırmaya katılan acente temsilcilerinin ilgili kurumlardan desteklerini TÜRSAB, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na iletse (TÜRSAB, 2020) de ilgili Bakanlık bu taleplerin oldukça az bir kısmını gerçekleştirmiştir (TÜRSAB, 2020). Araştırmaya katılan seyahat acentesi temsilcileri özellikle vergilendirme, SSK primleri ve kredi sağlanması konularında daha fazla destek beklemektedir.

Bu çalışmada veriler Covid 19 nedeni ile alınan kısıtlamalar nedeni ile internet ve telefon görüşmeleri aracılığı ile toplanmıştır. Kısıtlamaların sonlanması ile yüz yüze görüşmelerle benzer çalışmanın

yapılması verilerin daha derinlemesine elde edilmesine olanak tanıyacaktır. Ayrıca, çalışma verileri Covid 19 pandemisinin başlangıcında elde edilmiştir. Dolayısı ile elde edilen bulgular pandeminin ilk dönemine aittir. İleriki çalışmalarda pandeminin ilerleyen sürecinde ne gibi değişimlerin olduğu, bu durumun acentelere yansımalarının ne şekilde olduğu ve acentelerin devam eden krize yönelik geliştirdikleri stratejilerinin neler olduğu ortaya çıkartılması gerekmektedir. Bu sayede, krizin farklı aşamalarında acentelerin deneyimlerinin görülerek krizle başa çıkma stratejileri belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M. & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk Üniversitesi Selçuk İletişim*, 4, 2,141-157.
- Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Koronavirüs. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 8(85), 35-41.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2013). Küresel Ekonomik Krizin Seyahat Acentelerine Etkileri ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Uygulamaları. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(4),
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Beirman, D. (2003), *Restoring Tourism Destinations In Crisis: A Strategic Marketing Approach*, Allen&Unwin, Sydney.
- Brahmbhatt, M. (2005) Avian İnfluenza: Economic and social impact. 25 Mayıs 2020 tarihinde <http://www.worldbank.org/en/search?q=avian+influenza¤tTab=3> adresinden erişildi.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, W., J., (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Edt.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çolak, O. & Batman, O. (2019). Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 351-371.
- Dalgıç, A. & Birdir, K. (2017). Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 216-235.
- Henderson, J. C. (2007), *Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management*, Elsevier, Burlington.
- Hermann, C. F. (1972) Crises İn Foreign Policy. Indianapolis: Bobbs-Merrill. ---And L. P. Brady (1972) "Alternative models of international crisis behavior," in C. F. Hermann (ed.) *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York: Free Press.
- İbiş, S. (2020). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98.
- İmamoğlu, H. V., & İmamoğlu, F. S. (2020). Coronavirüs Salgını ve Uzaktan Eğitim Süreci Hakkında Öğretmen Görüşleri: Şehit Bülent Yalçın Spor Lisesi ve Şehit Ertan Yılmaz Güzel Sanatlar Lisesi (Sinop) Örneği. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10(4), 742-761.
- Keown-Mcmullan, C. (1997), "Crisis: When Does a Molehil IBecome a Mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6(1), s.4-10.
- Kılıçdere, S. (2017). Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Kuo, H.I., Chang, L.I., Huang, B.W., Chen, C.C., & McAleer, M. (2009) Estimating the Impact of Avian Flu on International Tourism Demand Using Panel Data, *Tourism Economics*, March 2009 DOI:10.2139/ssrn.1365228.
- Küçük, F., & Bayuk N. (2007) Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı, *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808.

- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş.A. & Çiftçi, G. (2015) Otel işletmelerinde Kriz yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford Library of Psychology, 198 Madison Avenue, New York, 1-773.
- Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi*, Çev., Önder Sarıkaya, 3. Baskı, Harvard Business Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Miles, M., B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.), Thousands Oaks, CA: Sage.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
- Ozbek, O. & Yıldırım, G. (2020). How Covid-19 Has Influenced Restaurant Preferences Of Customers? *International Social Mentality and Research Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(37): 2009-2023.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). (Shristava'dan Aktaran), Reframing crisis management.
- Pizam, A. (1999). A Comprehensive ve Approach To Classifying Acts of Crime and
- Pira, A. & Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, Crisis, And Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry, *Tourism Management* 25, 669-683.
- Sabriel, C. (2003) Effective Crisis Management: Tools And Best Practice For The New Millennium, Henry Stewart Publications 1-8 (2003), 7, *Journal of Communication Management*.
- Sarı, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krize Yönelik Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi SBE.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2nd ed.), London: Sage
- T.C. İçişleri Bakanlığı (2020). Kriz İletişim Yönetimi Rehberi. 29 Aralık 2020 tarihinde https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/icguvenlik/2019/02/kriz-iletis%C3%8C%C2%A7imi_2020-.pdf adresinden erişim sağlandı.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). Turizm İstatistikleri. 11 Kasım 2020 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> adresinden erişim sağlandı.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi. Ankara.
- Tanrısevdi, A. (2002). Krizlerin seyahat acentaları üzerindeki etkileri ve bu etkilerin çözümüne yönelik stratejiler (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).
- KTB. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği. TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2006). 28 Mayıs 2020 tarihinde <https://basin.ktb.gov.tr/> adresinden erişim sağlandı.
- TDK (2020). Kriz kelimesi 25 Nisan 2020 tarihinde <http://tdk.gov.tr/index>. adresinden erişim sağlandı.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 3-133.
- TRT Haber (2020). Turizm Sektörüne 10 Milyar Lira Destek. 18 Kasım 2020 tarihinde <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/turizm-sektorune-10-milyar-lira-destek-527986.html> adresinden erişim sağlandı.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜRSAB (2020). Turizm İstisare Kurulu'ndan Covid19 Eylem Planı Talebi. 10 Nisan 2020 tarihinde <https://www.tursab.org.tr/duyurular/turizm-istisare-kurulundan-covid-19-eylem-planı-talebi-1> adresinden erişim sağlandı.
- Tüz, M. (2008). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, 4.
- UNWTO (2020). *Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism*, 2020

- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2010), International Tourism on Violence at Tourism Destinations” *Journal of Travel Research*, Vol.38, No.5, s.5-12.
- Worldbank (2016). Turkey Regular Economic Note, February 2017
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2021). Seyahat Acentası Arama. 7 Ocak 2021 tarihinde <http://yatirimisletmeleruygulama.kultur.gov.tr/Acente.Web.Sorgu/Sorgu/acentesorgu> adresinden erişim sağlandı.
- Yıldırım, G. & Sayın, K. (2020). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Önemi; Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Covid 19 Krizi Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(33),1738-1756.