



## **Turkish Studies**

*International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 12/31, p. 343-360

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12712>  
ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

*This article was checked by iThenticate.*

### **TURİZM İŞLETMELERİNDE EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KRİZLER: KRİZLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER\***

*Hüseyin ÇETİN\* – Zekeriya YETİŞ\*\**

#### **ÖZET**

Sürdürülebilir turizm, turizm olayının var olmasını sağlayan kaynakların korunarak gelecek nesillere aktarılması olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle sürdürülebilir turizm, turistik arzın ve talebin sürekliliğinin sağlanmasına çalışılması olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilir kalkınma kavramının beraberinde getirdiği bu anlayış, turistik üretimin ve tüketimin ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve kültürel sürdürülebilirlik faktörlerini dikkate alarak yapılmasını amaçlamaktadır. Sürdürülebilir turizmi oluşturan bu faktörler birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Turizm olayını kültürel öğelerden ve çevresel güzelliklerden ayrı bir ekonomik sektör olarak düşünmek doğru olmayacaktır. Turizm işletmeleri açısından ekonomik sürdürülebilirliğin çevresel ve kültürel sürdürülebilirliğin sağlanmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında turizm işletmelerinde ekonomik sürdürülebilirliği etkileyen bir diğer etmen ise dünyada ya da destinasyonun bulunduğu ülkede yaşanan doğal, ekonomik, siyasi ve politik olaylar yani krizlerdir. İçerisinde fırsatlar ve tehditler bulunan krizler işletme yönetimleri için oldukça önemli bir konu haline gelmektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi, kriz ortamında yöneticilerin davranışları ve stratejileri üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Turizm sektörü açısından krizler sektörde yer alan işletmeler açısından son derece önemlidir. Bu amaçla bu çalışmada ekonomik sürdürülebilirliğin önünde ki en önemli engellerden birisi olan ve özellikle son yıllarda yaşanan krizler ile turizm işletmelerinde krizlere karşı alınabilecek önlemler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışmada turizm işletmelerinde kriz ortamında ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması için alınan veya alınabilecek önlemler; stratejik önlemler, üretim ve pazarlama stratejileri, yönetim ve organizasyon stratejileri ve finansal önlemler olarak ele alınmıştır.

\* Bu makale 18-24 Eylül 2017 tarihleri arasında Endülüs'te düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

\* Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Muhasebe-Finansman, El-mek: hcecin42@gmail.com

\*\* Arş. Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği, El-mek: zyetic@gmail.com

---

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Turizm, Ekonomik Sürdürülebilirlik, Kriz.

## **ECONOMIC SUSTAINABILITY AND CRISIS IN TOURISM OPERATIONS: MEASURES TO BE TAKEN AGAINST CRISIS**

### **ABSTRACT**

Sustainable tourism can be expressed as preserving the resources that enable the existence of the tourism event to be transmitted to future generations. In other words, sustainable tourism can be expressed as an attempt to provide touristic supply and demand continuity. This understanding brought about by the concept of sustainable development, aims at making tourism production and consumption taking into consideration the factors of economic sustainability, environmental sustainability and cultural sustainability. These factors, which form sustainable tourism, affect each other and are affected by each other. It would not be right to think of tourism as an economic sector separate from cultural objects and environmental beauty. In terms of tourism businesses, economic sustainability depends on ensuring environmental and cultural sustainability. In addition to this, another factor affecting economic sustainability in tourism enterprises is the natural, economic, political and political events in the world or the country in which the destination is located, namely crises. Crises with opportunities and threats are becoming a very important issue for business management. In this context, crisis management is an important issue that needs to focus on the behaviors and strategies of the managers in the crisis environment. From the perspective of the tourism sector, crises are extremely important in terms of businesses in the sector. For this purpose, in this study measures that can be taken against the crises in tourism business, which are one of the most important obstacles to economic sustainability, especially in recent years, have been examined and evaluated. In the study, the measures; strategic measures, production and marketing strategies, management and organizational strategies and financial measures, taken or taken in order to provide economic sustainability in the crisis environment of tourism enterprises are discussed.

### **STRUCTURED ABSTRACT**

Sustainable tourism can be expressed as preserving the resources that enable the existence of the tourism event to be transmitted to future generations. In other words, sustainable tourism can be expressed as an attempt to provide touristic supply and demand continuity. This understanding brought about by the concept of sustainable development, aims at making tourism production and consumption taking into consideration the factors of economic sustainability, environmental sustainability and cultural sustainability. These factors, which form sustainable tourism, affect each other and are affected by each other. It would not be right to think of tourism as an economic sector separate

from cultural objects and environmental beauty. In terms of tourism businesses, economic sustainability depends on ensuring environmental and cultural sustainability. In addition to this, another factor affecting economic sustainability in tourism enterprises is the natural, economic and political events in the world or the country in which the destination is located, namely crises.

The crisis can be defined as the moment of decision, the unexpected and unpredictable, which weakens the operator's solvency, affects its performance, the tension that threatens the existing values and aims of the organizations that need to be answered suddenly. Crises containing opportunities and threats are a very important issue for business management. Rapid transformations in environmental factors in the global competitive environment cause enterprises to face situations that can be described as a crisis. Crises emerge due to a variety of factors and affect businesses in the negative direction. Crises may arise from national or international reasons, as well as from the business itself or the sector to which the operator is affiliated. Regardless of the scale, all businesses that have a large economic importance are affected by crises in different dimensions. Although the effects and violence are different, the business world is always confronted with crises.

One of the world's fastest growing sectors, the tourism sector, is one of the major problems today is crises. The crisis in the tourism sector can be expressed as any event that occurs suddenly, has the potential to affect the tourism industry directly or indirectly, occurs naturally or is carried out by people. The crises that have taken place around the world have negative effects on the tourism sector. Economic crises in any country in the world have a negative impact on other countries that have economic relations with countries affected by the crisis. The local and global crisis in recent years has directly and indirectly affected the tourism industry and businesses operating in the tourism sector. In addition, thanks to developing technology and communication, an event happening elsewhere in the world can be spread all over the world in a short time. Even the hearing of such incidents causes the cancellation of reservations and events, which causes the tourism sector to be negatively affected.

Tourism businesses are economic, social, cultural, political, international environment etc have a sensitive structure against the factors that may cause crises. The unique features of the tourism sector make the crisis issue more important in terms of tourism operations. Tourism, however, is in contact with many different industries, and it is likely that businesses operating in the sector are likely to face a crisis once it is considered that crises can occur in other sectors at any moment. In addition, a labor-intensive industry and that the excessive number of industry as it relates to tourism brings to a more open position on the crisis compared to other sectors.

It can also be assumed that the impact of the crises on the tourism sector depends on the demand for tourism. Tourism demand, threatening consumer's safety of goods and life (war, terror, armed attacks, epidemics, natural disasters, etc.), suddenly emerging events, economic crises that reduce economic income and it is extremely sensitive to

political changes and developments that hurt the image of tourists. The part of the income allocated for tourist expenses, as long as it is the part that remains after meeting the personal needs of people, the decrease in income due to economic crises has reduced the possibility of participation in tourism activities. The fact that touristic consumption is not a necessary consumption is one of the most important problems that the tourism sector has experienced during times of crisis. Nevertheless, it seems that the demand for destinations losing sight of a safe place or politically it can be prevented by the demands of a destination has fallen. For these reasons, enterprises in the tourism sector are more likely to face the crisis.

The ability of tourism enterprises to maintain their existence depends on the economic sustainability of their business activities. For this reason, ensuring economic sustainability in tourism enterprises is an important issue. One of the biggest obstacles to tourism in this regard is the crises experienced in the sector or other sectors. In this context, it can be said that the sustainability of tourism enterprises depends on their ability to cope with the crises they face. The unique fragile nature of the tourism sector makes it more vulnerable to crises that directly or indirectly affect the sector and businesses. For this reason, crisis and crisis management are crucial in terms of tourism operations. At this point, the economical survival of businesses, that is, the measures that need to be taken or can be taken against the crises, has a great prospect for the future of businesses. For this reason, in this study the measures that can be taken and the strategies that can be applied in order to ensure economic sustainability of the tourism enterprises faced with the crisis and to sustain their existence have been conceptually investigated. These are covered under four headings as strategic measures, production and marketing strategies, management and organizational strategies and financial measures.

**Keywords:** Sustainable Tourism, Economic Sustainability, Crisis.

## Giriş

Turizm işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesi faaliyetlerinin ekonomik sürdürülebilirliğine bağlıdır. Turizmin kırılgan yapısı, sektörü ve işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen krizlere karşı daha hassas duruma getirmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması önemli bir konudur. Bu konuda turizm işletmeleri için en büyük engellerden birisi de sektörde ya da diğer sektörlerde yaşanan krizlerdir

Küresel rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Krizler, çok çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Krizler ulusal ve uluslararası nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, işletmenin bağlı bulunduğu sektör veya işletmenin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Ölçeği ne olursa olsun ekonomik açıdan büyük bir öneme sahip olan tüm işletmeler, krizlerden farklı boyutlarda etkilenmektedir. Etkileri ve şiddeti farklı olsa da iş dünyası her zaman krizlerle karşı karşıya kalmaktadır.

Turizm işletmeleri ekonomik, sosyal, kültürel, politik, uluslararası çevre vb. gibi krizlere neden olabilecek etkenlere karşı duyarlı bir yapıya sahiptir. Turizm sektörünün kendine özgü özellikleri kriz konusunu turizm işletmeleri açısından daha önemli hale getirmektedir. Bununla

---

## Turkish Studies

birlikte turizm, birçok farklı endüstriyle ilişki içindedir ve her an diğer sektörlerde krizlerin yaşanabileceği göz önünde bulundurulduğunda, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin krizle karşı karşıya kalma olasılığı yüksektir. Ayrıca emek yoğun bir sektör olması ve ilişkili olduğu endüstri sayısının fazlalığı, turizmi diğer sektörlerle kıyasla krizlere daha açık bir konuma getirmektedir.

Krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin turizm talebine bağlı olduğu da düşünülebilir. Turizm talebi, tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden (savaş, terör, silahlı saldırılar, salgın hastalıklar, doğal afetler vb.) aniden ortaya çıkan olaylara, seyahatlere ayrılan ekonomik geliri düşüren ekonomik krizlere ve turist çeken noktaların imajını zedeleyen siyasi değişmelere ve gelişmelere son derece duyarlıdır. Gelirin turistik harcamalar için ayrılan kısmının, insanların kişisel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra geriye kalan kısmı olması, ekonomik krizler nedeniyle geliri azalan insanların turizm faaliyetine katılma imkânını düşürdüğü sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Turistik tüketimin zorunlu bir tüketim olmaması, turizm sektörünün kriz dönemlerinde yaşadığı en önemli sorunlardan biridir. Bununla birlikte güvenli yer hissini kaybeden destinasyonlara olan talebin düştüğü veya politik olarak bir destinasyona olan talebin yasalarla engellenebildiği görülmektedir. Bu nedenlerle turizm sektöründe yer alan işletmelerin krizle karşı karşıya kalma ihtimali yüksektir.

Dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizm sektörünün bugün için önemli sorunlarından biri krizlerdir. Dünya çapında meydana gelen krizler turizm sektörü üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Dünyadaki herhangi bir ülkede yaşanan ekonomik krizler, krizden etkilenen ülkelerle ekonomik ilişkileri bulunan diğer ülkeler üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır. Son yıllarda meydana gelen yerel ve küresel ölçekteki krizler, turizm sektörünü ve turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir. Ayrıca gelişen teknoloji ve iletişim sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay, kısa bir süre içerisinde dünyanın her yerine yayılabilmektedir. Bu tür olayların duyulması bile, turizm sektöründe rezervasyon iptallerinin yaşanmasına, etkinliklerin iptal edilmesine neden olarak turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Yerel veya küresel olarak gerçekleşen, turizm sektörünü ve Türkiye turizmini etkileyen birçok kriz bulunmaktadır. 1986 yılında Çernobil Nükleer Santralinde gerçekleşen patlama, 1990 Körfez Savaşı, 1994 yılında meydana gelen ekonomik kriz, 1999 Marmara Depremi, Doğu ve Güneydoğuda yaşanan ve diğer illere de yayılan terör olayları, 2000 yılında ortaya çıkan H1N1 virüsü (Kuş Gribi), 2000 yılında ve 2001 yılında meydana gelen ekonomik krizler, 2008 yılında yaşanan Mortgage krizi (finans krizi), 2009 küresel ekonomik krizi, 2013 Taksim (Gezi parkı) olayları, 2014 yılında yaşanan Rusya ve Ukrayna arasındaki politik kriz, 2015 yılında Rusya ve Türkiye arasında yaşanan uçak krizi ve son olarak İspanya'nın yaşadığı Katalonya politik krizi buna örnek olarak verilebilir. Bunlarla birlikte turizm endüstrisini etkileyen diğer krizler Madrid (2004), Jakarta (2003), Bali (2002) terör saldırıları, 2004 yılında kıyı Güneydoğu Asya'nın büyük bölümünü etkileyen Boxing Day Tsunami gibi doğal felaketler ve 2001'deki Britanya'daki ayak ve ağız salgını olarak çoğaltılabilir (Pforr, 2006: 1).

Turizm sektörünün hassas yapısı ve konjonktürel dalgalanmalara olan hassasiyeti sebebiyle, Dünyada yaşanan yerel ve küresel ölçekli krizlerden turizm sektörü, sektörde yer alan işletmeler ve Türkiye turizmi etkilenmektedir. 2000 yılında başlayan ve 2005 yılında Türkiye'yi etkisi altına alan H1N1 virüsü krizi turizm sektöründe dünya genelinde ve Avrupa pazarında %10'luk bir daralma meydana getirmiştir. Türkiye açısından 2005 yılının ilk üç ayında Antalya'ya gelen yabancı turist sayısı (686.776) 2006 yılının ilk üç ayına (492.900) göre gerilemiştir.

11 Eylül 2001 tarihinde Amerika'da meydana gelen İkiz Kulelere Yönelik terör saldırısı dünyada turizm sektörü açısından bir dönüm noktası olmuştur. Bu olayın ABD turizmine verdiği zararı saptamaya yönelik olarak Ekonomi Profesörü Carl Bonham başkanlığında hazırlanan bir

---

### **Turkish Studies**

raporda; 2000 yılında Amerika’da 51 milyon olan uluslararası ziyaretçi sayısının 46 milyona düştüğü, 2004 yılına kadar 27 milyon ziyaretçi kaybı yaşandığı ve ABD’nin bu süreçte turizm kaybının milyar dolarları bulduğu belirtilmiştir (Karaçor ve Garda, 2015: 902).

Finans krizi olarak adlandırılan ve 2008 yılında ortaya çıkan Mortgage krizi, turizmi etkilemiş ve turizmde bir düşüş meydana getirmiştir. Bu krizden Türkiye turizm sektörü daha az etkilenmiş olsa da turizm potansiyeli olan diğer yerler gibi etkilenmiştir (Coşkuner ve Karaman, 2015: 56). Uluslararası boyutta yaşanan son ekonomik kriz olan 2009 krizi turizm sektörünü de olumsuz anlamda etkilemiştir. Turizm sektörü 2009 yılı boyunca Afrika kıtası hariç, tüm dünyada yıl boyunca ortalama %2 ile %10 arasında değişen düşüşler yaşamıştır. Bununla birlikte uluslararası turist sayısının ise %4 oranında azaldığı görülmektedir. Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği TUROB'un hazırladığı verilere göre 27 Mayıs 2013 tarihinde Türkiye’de gerçekleşen Taksim Gezi Parkı Protestolarında, olaylar sürecinde iptal edilen geceleme sayısı 215.862 ve iptallerin toplam maddi karşılığı ise 54.697.769 Avro olarak hesaplanmıştır.

Yaşanan krizlerin turizme etkileri konusunda en önemli örneklerden biri de Türkiye ve Rusya arasında yaşanan, uçak krizi olarak adlandırılan, 24 Kasım 2015 tarihinde Türkiye’nin hava sahasını ihlal eden Rus uçağını düşürmesiyle ortaya çıkan ve devam eden olaylardır. Bu olay sonunda Rusya bir çok sosyal, siyasi ve ekonomik yaptırım devreye sokmuştur. Turizm açısından bu yaptırımlar Rusya’dan Türkiye’ye yapılan tarifersiz uçuşların iptal edilmesi, Türkiye için tatil paketi satışının durdurulması konularını kapsamaktadır. Yaşanan krizin sonucu olarak Rusya’dan Türkiye’ye gelen turist sayısında önemli düşüşler görülmüştür. 2014 yılının Aralık ayında 61,009 Rus turist Türkiye’ye gelmiş fakat 2015 yılının aralık ayında bu sayı 25,954’e düşmüştür. Aradaki %46,86’lık düşüş 22,469 kişilik bir kitleyi ifade etmektedir. Kişi başı ortalama harcama ile bu rakam çarpıldığında 16,065,335\$’lık bir gelir azalması ortaya çıkmaktadır. 2014 yılı Ocak ayında Rus ziyaretçi sayısı 51,058 iken, 2016 Ocak ayında Türkiye’yi ziyaret eden Rus turist sayısı %56,70 oranında küçülerek 22,106 kişi ile gerçekleşmiştir. Yani bir önceki yıla kıyasla 28,952 kişilik bir azalma söz konusudur (Yenişehirlioğlu vd., 2016: 80). Yaşanan kriz sonrası bu düşüş aylar ve yıllar itibarıyla devam etmiştir.

Turizm sektörünün kendine özgü yapısı turizm işletmeleri açısından kriz ve kriz yönetimi konusunu son derece önemli hale getirmektedir. Turizm işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesinin yani sürdürülebilirliğinin, karşı karşıya kaldığı krizlerle baş edebilme gücüne bağlı olduğu söylenebilir. Bu noktada işletmelerin ekonomik olarak hayatta kalabilmesi yani krizlere karşı alınması gereken veya alınabilecek önlemler işletmelerin geleceği açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle bu çalışmada krizle karşı karşıya kalan turizm işletmelerinin ekonomik anlamda sürdürülebilirliğinin sağlanması, varlığını devam ettirebilmesi için alınabilecek önlemler ve uygulanabilecek stratejiler değerlendirilmiştir.

### 1. Sürdürülebilir Turizm ve Ekonomik Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir turizm, turizmin ortaya çıkardığı etkileriyle ilgili görünen kaygılarından ortaya çıkmıştır (Kuter ve Ünal, 2009: 147). 1970’lerde çevrenin korunması konusunda yaşanan tartışmalar turizm endüstrisinde de yaşanmış ve endüstrinin potansiyel ve mevcut tehlikeleri göz önüne alınarak çevreye duyarlı bir turizm yaklaşımının geliştirilmesi gerekliliği ortaya konmuştur. Buna bağlı olarak sürdürülebilir turizm kavramı ortaya çıkmıştır (Nepal, 2000: 662).

Dünya Turizm Örgütü’ne göre sürdürülebilir turizm, bugünkü turistlerin ve ev sahibi bölgelerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecek için fırsatların geliştirilmesi ve korunmasıdır (Somuncu ve Yiğit, 2009: 393). Sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri temeli üzerinde, gelecek için fırsatları korurken ve geliştirirken turistlerin ve misafir kabul eden bölgelerin gereksinimlerini

karşılayan turizm gelişmesi olarak tanımlanabilir (Leung vd., 2001: 21). Sürdürülebilir turizm kısaca, turizm arzının ve talebinin devamlılığının sağlanmasına çalışılması olarak ifade edilebilir.

Sürdürülebilir turizm kavramının temelini sürdürülebilir kalkınma (gelişme) kavramı oluşturmaktadır. Sürdürülebilir sözcüğü, kalkınmayı sürekli hale getirmek, kalkınmanın gelecekte de devam ettirilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, geniş kapsamda ele alınması gereken, yalnızca ekonomik anlamda değil, sosyal, çevresel, kültürel kalkınmayı da içeren niceliğe ve niteliğe önem veren bir kavramdır (Zengin ve Yamaç, 2014).

Kalkınmanın temelinde yer alan çevre bilinci ve çevre konusundaki değerlendirmeler turizm sektöründe ayrı bir öneme sahiptir. Sürdürülebilir turizm ekonomik gelişme, çevresel kaynakların korunması, yerel halkın ve turistlerin tatmini konusunda bir denge unsuru kabul edilmektedir (Alkan, 2015: 6693). Turizm sektöründe sürdürülebilir bir gelişme sağlanabilmesi için; turizm gelişiminin çevresel, ekonomik ve sosyal yönünün uzun vadede dengeli bir sisteme oturtulması gerekmektedir. Sürdürülebilir turizmde temel amaç, turizm faaliyetlerinin ekonomik kalkınmaya maksimum fayda sağlaması ve aynı zamanda çevresel değerlerin korunması hatta gelişmesinin sağlanmasıdır (Acuner, 2015: 63-65).

Sürdürülebilir turizmin değerlendirilmesinde, etkilerinin ölçülmesinde sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda üç ana unsur benimsenmiştir. Bunlar: çevresel, sosyo-kültürel ve ekonomik unsurlardır. Sürdürülebilir turizm, turizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel yönlerden gelişimini esas alır (UNWTO, 2005). Turizmin kaynağı çevre olarak düşünüldüğünde çevresel kaynakların devamlılığının sağlanması turizm sektörü için son derece önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte turizmin arz yönünü oluşturan turizm işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için ekonomik sürdürülebilirlik oldukça önemlidir.

Hangi sektörde yer alırsa alsın işletmeler kâr elde etmek, toplumsal fayda sağlamak gibi bazı temel amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Turizm işletmeleri için de bu durum geçerlidir. Turizm işletmeleri faaliyetlerinden elde ettikleri kârlarla faaliyetlerine devam edebilirler. Yeni yatırımlar yapabilirler, istihdam ettikleri personelin ücretlerini ödeyebilirler. Kısacası işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ekonomik anlamda sürdürülebilirliğine bağlıdır. Ekonomik olarak faaliyetlerine devam etme gücü olmayan, yükümlülüklerini yerine getiremeyen işletmeler varlığını devam ettiremezler.

Turizm işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesi faaliyetlerinin ekonomik sürdürülebilirliğine bağlıdır. Turizmin kırılğan yapısı, sektörü ve işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen krizlere karşı daha hassas duruma getirmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması önemli bir konudur. Bu konuda turizm işletmeleri için en büyük engellerden birisi de sektörde ya da diğer sektörlerde yaşanan krizlerdir.

## **2. Turizmde Kriz Kavramı**

Kriz işletmenin karşı karşıya kaldığı durum veya durumlar ve ortaya çıkan yeni gelişmeler karşısında işletmenin geleceği ile ilgili karar vermesi gereken bir süreçtir. Kriz, işletmenin ödeme gücünü zayıflatan, performansını etkileyen, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, ani cevap verilmesi gereken, örgütlerin mevcut değerlerini ve amaçlarını tehdit eden gerilim durumu, karar anı olarak tanımlanabilir (Asunakutlu vd., 2003: 143). Erbaş (2016: 4651) tarafından yapılan bir başka tanımda kriz, önceden beklenmeyen ve tahmin edilemeyen, hızlı bir şekilde tepki gösterilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut durumunu ve hedeflerini tehdit eden bir gerilim durumu olarak ifade edilmektedir.

Turizm sektöründe kriz, ani olarak ortaya çıkan, sektörde yer alan işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri bölgenin

turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz yönde etkileyen olayların tümüdür. Bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getiremedikleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, turizm talebinin ve bölgesel ekonomik canlanmanın azalmasına neden olan olaylardır (Çetin ve Korkmaz, 2015: 498). Kısaca turizmde kriz, turizm endüstrisini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek potansiyele sahip, doğal olarak gerçekleşen ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü olay olarak tanımlanmaktadır (Henderson, 1999:179).

Turizm yapısı itibarı ile kişi, çevre ve toplum üçgeni içerisinde gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bu anlayış çerçevesinde kişileri, çevreyi ve toplumu etkileyen her bir olayın turizm faaliyetlerini de etkilemesi kesin olarak görülmektedir. Dünyada her zaman bir yerlerde bir kriz yaşandığı için, turizm endüstri neredeyse kalıcı bir tehdit altındadır (Pforr, 2006).Turizm sektöründe yaşanan krizlerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Topuz, 2009: 66):

- Birincil ve ikincil sebeplere sahiptirler,
- Ekonomik sebeplere dayanmasalar da sonuçları ekonomik olur,
- Belirli birikimler neticesinde meydana gelirler,
- Zaman içerisinde tekrar yaşanabilirler,
- Yapının tamamı üzerinde etkili olurlar,
- İç ve dış nedenlere bağlı olarak oluşabilirler,
- Belirtilerin öngörüldüğü sürece (kriz öncesi), belirtilerin etkili olduğu sürece (kriz sırası) ve sonuçların giderek azaldığı sürece (kriz sonrası) sahiptirler,
- Çözümleri ve etkileri bakımından kısa, orta ve uzun zamanlı olabilirler.

Turizm sektöründe krizler, birincil nedenlere yani sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan nedenlere bağlı olarak gerçekleşebileceği gibi, ikincil nedenlere yani sektör dışında gerçekleşen olaylara bağlı olarak da oluşabilmektedir (Dallaryan, 2006: 26). Genel olarak krizler işletme içi faktörlerden kaynaklanan krizler ve işletme dışı faktörlerden kaynaklanan krizler olarak ikiye ayrılmaktadır. Turizm işletmelerinde de krize yol açan etmenler işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme içi faktörler işletmenin denetiminde ve kontrolünde olan; işletme dışı faktörler ise işletmenin denetimi ve kontrolü dışında olan değişkenlerdir. Bu nedenle dışsal krizler içsel krizlere kıyasla çok daha büyük bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama eksikliği, organizasyonların geçmişi ve tecrübeleri, organizasyonun merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü, yapı esnekliği ve karar verme gibi yapısal özellikler işletme içi faktörleri oluşturmaktadır. Ekonomik çevre faktörlerinde, doğal çevre faktörlerinde, sosyo-kültürel faktörlerde, teknolojik çevre faktörlerinde, hukuksal çevre faktöründeki değişiklikler ve genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletme dışı faktörleri oluşturmaktadır. Turizmi etkileyen kriz unsurları politik krizler, ekonomik krizler, terör ve güvenlik krizleri, sosyo-kültürel çatışmaların doğurduğu krizler, sağlığı tehdit eden krizler, çevre kaynaklı krizler, teknolojik faktörlerden kaynaklanan krizler ve ticari krizler olarak sınıflandırılabilir (Çetin ve Korkmaz, 2015: 499).

### 3. Literatür İncelemesi

Turizm sektörünün ve sektörde yer alan işletmelerin krizlere karşı hassasiyeti kriz konusunun bir çok araştırmada ele alınmasını sağlamıştır. Literatürde bir çok yazar tarafından krizlerin turizm sektörüne ve turizm işletmelerine etkilerini inceleyen, kriz yönetimi konusunu kapsayan çalışmalar yer almaktadır.



Turizm sektöründe kriz yönetimi konusunda Aymankuy (2001), Pforr (2006), Çetin ve Korkmaz (2015), Topuz (2016), Göral (2014), Avcı ve Küçükusta (2013), Seçilmiş ve Sarı (2010), Asunakutlu vd. (2003), Kalpaklıoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmalar ve konaklama sektöründe krizle mücadele stratejilerini ele alan Bahar vd., (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma yer almaktadır.

Literatürde bununla birlikte ekonomik kriz dönemlerinde turizm pazarlamasını ve pazarlama stratejilerini ele alan Karaçor ve Garda (2015), Öztürk ve Türkmen (2006), Fırat ve Açıkgöz (2011), Aydın ve Akyol (2013) tarafından yapılan çalışmalar yer almaktadır. Kriz dönemlerinde izlenen finansal stratejileri ele alan Met ve Akkaşoğlu (2015) tarafından yürütülen çalışma; otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeylerini ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalara ilişkin Çelik ve Özdevecioğlu (2002) tarafından yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Kriz dönemlerinde turizm endüstrisinin tutumunu ele alan Paksoy ve Çolakoğlu (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma ve Şahin (2008). tarafından konaklama işletmelerinde kriz ve krizden korunma veya krizin etkilerini azaltma stratejilerini ele alan çalışma, literatürde yer almaktadır.

Turizm sektörüne veya belirli bir ülkeye ya da destinasyona krizlerin veya belirli krizlerin etkileri konusunda Cerovic vd. (2015), Coşkuner ve Karaman (2015), Çetin vd. (2016), Erbaş (2016), Sarı ve Seçilmiş (2010), Smeral (2009), Yenişehirlioğlu vd. (2016), Yıldız ve Durgun (2010), Göçev vd. (2011), Çenberci (2013), Ayaz (2016), Durgun ve Gövdere (2011), Albeni ve Ongun (2005), Göçer ve Çınar (2014), Giray vd. (2016) ve Kesimli (2011) tarafından yürütülen çalışmalar literatürde yer almaktadır. Sarı ve Uçar (2010) tarafından krizlerin turizm istihdamına etkileri konusunda da bir araştırma yürütülmüştür.

#### **4. Turizm İşletmelerinde Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler**

Turizm işletmelerinin krizlere karşı uygulanabilecek politikalar açısından diğer işletmelerden farkı yoktur. Krize maruz kalan, diğer sektörlerde yer alan işletmelerin uygulayabileceği veya uygulamak zorunda kalacağı bazı temel politikalar turizm işletmeleri tarafından da uygulanabilir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 61). Krizlere karşı turizm işletmelerinin alabileceği önlemler; stratejik önlemler, finansal önlemler, üretim ve pazarlama stratejileri, yönetim ve organizasyon stratejileri olarak dört başlık altında ele alınabilir.

Tablo. 3.1. Turizm İşletmelerinin Krizlere Karşı Alabileceği Önlemler

Stratejik Önlemler	Finansal Önlemler		Üretim ve Pazarlama Stratejileri	Yönetim ve Organizasyon Stratejileri
Planlama	Personel Giderleri ve Sayısı Azaltılabilir	Alacaklıların Sulh Yoluyla Alacaklarının Bir Bölümünden Vazgeçmesi	Maliyet Liderliği Stratejisi	İşletmede Küçülmeye Gidebilir (Downsizing)
SWOT Analizi	Ücretler Yeniden Ayarlanabilir	İşletmenin Sermaye Yapısının Yeniden Düzenlenmesi ve Güçlendirilmesi	Farklılaştırma Stratejisi	Bazı İşletmelerin Tamamen veya Kısmen Satılması
İnsan Faktörü	Faiz Yükü Azaltılabilir	Aktiflerin Yeniden Değerlendirilmesi	Odak Stratejisi	Firmanın Yasal Statüsünü Değiştirmesi
Ürün Çeşitlendirmesi	Yatırımlara Ara Verilebilir	Sabit Değerlerin Satılarak Uzun Süreli Kiralanması	Taktiksel Pazarlama	Firmanın Bir Diğer Firma ile Birleşmesi veya Katılması (Merger)
Müşteri Memnuniyeti	Hammadde Giderleri Azaltılabilir	İştiraklerin ve Sabit Varlıkların Kısmen veya Tümünüyle Paraya Çevrilmesi		Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
Barter Sistemi	Borçların Vadesini Uzatmak	Borçların Menkul Kıymet Haline Dönüştürülmesi		Lider Konumda Olan Turizm İşletmesi Örnek Alınabilir / Kıyaslanabilir
	Borçları Konsolide Etmek veya Röfinansman			Yönetim Bilgi Sistemi

#### 4.1. Stratejik Önlemler

İşletmelerin varlığını ve faaliyetlerini tehdit eden kriz ve rekabet ortamı karşısında başarılı olabilmeleri, krizin etkilerini hafifleterek krizden en az zararla çıkabilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde en uygun stratejiyi belirlemelerine bağlıdır. İşletmelerin bu bağlamda alacakları stratejik önlemler; planlama, SWOT analizi, ürün çeşitlendirmesi, insan faktörü, müşteri memnuniyeti ve Barter Sistemidir.

**Planlama:** Planlama işletmenin tüm faaliyetlerini ve geleceğini şekillendiren bir olgudur. Bir yönetim fonksiyonu olan planlama, işletme faaliyetlerinin nasıl gerçekleşeceğini, gerçekleşme hedefini ve işletme yönetiminin beklentilerini göstermektedir. Bu noktada işletme yönetiminin işletmenin durumunu çok iyi tespit etmesi, ulaşılabilir hedefler ve gerçekleştirilebilir planlar yapması gerekmektedir. Bunun için kısa, orta ve uzun vadede neler yapacaklarını, nerede olmak istediklerini açık olarak belirlemeleri önemlidir. Bununla birlikte işletmenin geçmiş verilerinin ve güncel ekonomik verilerinin günü gününe izlenmesi önemlidir. Planlama aşamasında işletmeler ortaya çıkabilecek sorunlara karşı da önlemler almaktadırlar. Ekonomik krizler de bu sorunlardan biridir. Bu açıdan işletmelerin bir ekonomik krizle karşılaşması durumunda uygulayabilecekleri önlemler daha önceden alınmakta ve gerektiğinde işletmeler tarafından anında devreye sokulabilmektedir.

**SWOT Analizi:** SWOT analizi ismini üstünlükler (strengths), zayıflıklar (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşan bir kısaltmadan almaktadır. Bu analiz ile işletmenin mevcut durumu tespit edilerek, gelecekte karşılaşılabileceği tehditlerin ve yakalayabileceği fırsatların ortaya konması amaçlanmaktadır. İşletmelerin üstün ve zayıf yanlarını, karşılaşılabileceği tehditleri ve yakalayabileceği fırsatları ortaya koyması olası bir kriz durumunda, kriz öncesinde veya kriz sırasında işletmenin hareket kabiliyetini ve krize tepki verme gücünü arttırabilir. Böylelikle işletme krizden zarar görmeden veya minimum zarar ile çıkabilir. Dahası işletmenin SWOT analizi yardımı ile kriz durumunda ortaya çıkan risk, işletme yönetimi tarafından fırsata dönüştürülebilir. Bu noktada işletme üstün olduğu taraflara yönelebilir ya da üstün yanlarını öne çıkarabilir. Tehlikeli bir fırsat olarak adlandırılan kriz işletme açısından fırsata çevrilebilir.

**İnsan Faktörü:** Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte, işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken teknolojiden oldukça çok yararlanmaktadırlar. İşletmeler her ne kadar gelişmiş teknolojilere sahip olsalar bile, tüm bu modern olanakları kullanacak, işletmenin varlığını sürdürmesini ve başarısını sağlayacak olan insanlardır. İşletmeler açısından hayati derecede önemli olan insan faktörüne gereken önemin verilmesi, çalışanların motivasyonunun her zaman sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerin varlığını tehlikeye düşüren nedenlerin başında yönetim hataları gelmektedir. Emek yoğun işletmeler olan turizm işletmeleri açısından, çalışan olarak insan daha önemli hale gelmektedir. Kriz durumunda çalışanlarda geleceğini görememe, gerginlik gibi faktörler öne çıkmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde çalışanlara gereken önemin verilmesi, çalışanlarda işletmeye karşı sahiplik duygusunun oluşturulması önemlidir. Hizmet üretim işletmeleri olan turizm işletmelerinin faaliyetini devam ettirebilmesi çalışanların işlerine devam etmesine bağlıdır. Turizm işletmeleri açısından kriz durumunda çalışanların işlerine devam etmeleri işletmenin varlığını devam ettirmesi ile aynı anlama gelmektedir. Bu nedenlerle işletmelerde, özellikle turizm işletmelerinde krizle başa çıkabilmek için insan faktörüne gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

**Ürün Çeşitlendirmesi:** İşletmelerin faaliyet alanı genellikle kuruluş aşamasında belirlenmektedir. İşletmeler planlama faaliyetlerine paralel olarak ürün gruplarına göre pazar hedefleri belirler. İşletmelerde hedef pazar, hedef kitle, ürün çeşitliliği, kar hedefleri, pazar payı gibi konular önceden belirlenerek kriz gibi yaşanabilecek kötü senaryolara karşı tedbirler alınmalıdır. Kriz durumunda alınacak tedbirler turizm işletmeleri içinde uygulanabilir özelliktedir. Turizm işletmeleri açısından ürün çeşitlendirmesi çok fazla uygulanmasa da hedef kitle değiştirilebilir. Hedef kitle değiştirilerek turizm işletmelerinin krizden en az zararlarla çıkabilmeleri sağlanabilir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan krizlerden (Rusya ile yaşanan uçak krizi vb.) sonra hükümetin çalışanlar için tatilleri uzatarak, insanları iç turizme teşvik etmesi buna örnek gösterilebilir. Bunun yanında turizm işletmeleri açısından ürüne yeni özellikler katılarak cazibesi artırabilir. Bu sayede ürün çeşitlendirilmese bile ürünün özellikleri geliştirilmiş olur. Bununla birlikte işletmelerin kriz zamanlarında ürünlerinin çeşitliliğini azaltması ve spesifik turistik ürünlere ağırlık vermesi, fiyatı mümkün olduğu kadar düşürüp işletmede fiyatlandırma kararını merkezileştirmesi, yeni pazarlar için düşük maliyetli bir promosyon paketi hazırlaması ve sabit müşteri sayısı yüksek araçlarla(tur operatörleri) kontak kurmayı tercih etmeleri önerilmektedir (Karaçor ve Garda, 2015: 905).

**Müşteri Memnuniyeti:** Müşteriler açısından aldıkları bir ürünün veya hizmetin kalitesi oldukça önemlidir. Hizmet kalitesi beraberinde müşteri memnuniyetini de getirmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin yaygın olarak yaptıkları hata verdikleri hizmetin ya da ürünün kalitesinin dolayısıyla müşteri memnuniyetinin düşmesidir. İşletmeler sahip oldukları itibara oldukça özen göstermeli, müşterilerle ve kamuoyuyla olan ilişkilerini her zaman canlı tutmalıdırlar. Özellikle kriz dönemlerinde müşteri hizmetlerinde kısıtlamaya gitmemelidirler. Çünkü burada yapılacak en küçük

bir hata, işletmenin gelecek dönemlerindeki başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle turizm işletmeleri kriz dönemlerinde hizmet kalitesini ve turistlerin gözündeki imajını kaybetmemeye özen göstermelidir. Turizm işletmeleri açısından turist memnuniyeti öncelikli öneme sahip ve işletmenin geleceğini ilgilendiren bir konudur.

**Barter Sistemi:** Barter, esas itibarıyla Türkçe'deki "trampa" anlamına gelmektedir; ancak basit trampa ve takasa nazaran daha çağdaş ve daha geniş kapsamlı bir finansman aracıdır (Örten, 1998: 10). İşletmelerin çoğunlukla zor anlarında nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bir sistemdir. Bu sistemin uygulanması ile işletme kriz döneminde likiditesini garanti altına alır, faizsiz mal kredisi imkânı ve finansman avantajı sağlar, pazarlamada rekabet avantajı sağlar. Bununla birlikte kriz sırasında Barter sistemi ile nakit ihtiyacını karşılayan ve faaliyetlerine devam eden işletme yeni müşteriler elde edebilir ve karını arttırabilir. Barter sistemiyle işletmenin vadeli alacakları nakde dönüştürülür, enflasyona karşı koruma sağlanır ve tahsilât riski sıfırlanır. Bu sistemde işletmenin vadesi gelmeyen alacaklarını nakde dönüştüren aracı kuruluş belli bir miktar pay alır. Bu durum işletmenin aleyhine görünse de Barter sistemi işletmenin nakit ihtiyacını karşılaması, varlığını devam ettirebilmesi ve krizden çıkabilmesi açısından oldukça önemli bir finansman aracıdır.

#### 4.2. Finansal Önlemler

Kriz, işletmeler açısından işletmenin geleceğine yönelik karar anı olarak adlandırılabilir. İşletmeler, kriz dönemlerinde zamanında ve doğru şekilde verecekleri finansal kararlar ile rakiplerine karşı büyük avantajlar elde edilebilecekken; zamansız ya da yanlış alınan kararlar, işletmelerde iflasa varan kötü sonuçlar doğurabilir. Turizm işletmeleri içinde bu durum geçerlidir. Bu nedenle işletmelerin mevcut durumlarından daha iyi bir konuma gelebilmeleri için, finansman, yatırım ve işletme varlıklarının en iyi şekilde değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalar olarak tanımlanan finansal stratejiler (Met ve Akkaşoğlu, 2015: 24 ) kriz durumunda işletme için hayati öneme sahiptir.

Kriz dönemlerinde işletmeler genel olarak nakit ihtiyacını giderme ve işletme maliyetlerini azaltma eğilimi gösterirler. Bununla birlikte işletmelerin kriz durumunda alacağı önlemler ya da vereceği tepkiler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bunda işletmenin krizden önceki durumu, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve ülkenin durumu, likiditesi, kredibilitesi gibi faktörler belirleyici olmaktadır. Örneğin elinde yeterince nakit bulunan bir işletme krizi fırsata çevirmek amacıyla büyümeyi tercih ederken diğer işletmeler küçülmeyi tercih edebilir. Bir diğer işletme ise iflasla karşı karşıya olabilir. İşletmenin krizi öngörebilmesi yani krize hazırlık durumu da bir diğer faktör olarak ifade edilebilir. Genel olarak tüm şartlar ve tercihler eşit kabul edildiğinde, kriz dönemlerinde turizm işletmelerin alabileceği bazı finansal önlemler şunlardır;

**Personel Giderleri ve Sayısı Azaltılabilir:** İşletmeler faaliyetlerini yürütmelerine engel olmayacak bir şekilde, kriz dönemlerinde iç ve dış piyasada meydana gelen daralma neticesinde, talepte meydana gelen azalma sonucunda atıl duruma düşen personeli kademeli olarak azaltabilir. Bu esnada işçilerle ve sendikalarla uzlaşarak personel azaltılmasına gidilmesi önemlidir. Bu durum personellerde gerginlik yaratmakta, her an işten ayrılma ve işletmede geleceğini görememe düşüncesini beraberinde getirmektedir. Krizin ve etkilerinin fazla uzun süreli olmayacağı durumlarda önerilmemektedir.

**Ücretler Yeniden Ayarlanabilir:** Kriz durumlarında personel ücretlerinin dondurulması yoluna gidilebilir. Bununla birlikte personel ücretlerinin krizin etkileri azalınca kadar belirli bir miktarının ödenmesi de tercih edilebilir. Kriz çok şiddetlenirse, çalışanlarla anlaşarak almış oldukları ücretler azaltılabilir, mesailer kaldırılabilir ve sosyal yardım niteliğinde ki ödemeler de kaldırılabilir. Bu durumun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi, işletmenin çalışanlarıyla sürekli olarak kuracağı iyi ilişkilerle ortadan kaldırılabilir.

**Faiz Yükü Azaltılabilir:** Kriz sırasında gelirleri azalan işletmeler, daha önce yeni yatırım, büyüme gibi amaçlarla aldıkları borçları ödeyemeyecek duruma gelebilirler. Bununla birlikte işletmelerin borç alarak yapmış olduğu yatırımın getirisi, borçla birlikte katlandıkları faizin götürüsünden daha az duruma gelebilir. Bu durumda işletmeler varsa ellerinde bulunan yeterli nakit ile veya özkaynak yardımıyla aldıkları kredileri kapatarak, faiz giderlerinden kurtulabilirler. İşletmeler açısından kredilerin kapatılmasının kriz öncesi dönemde daha yararlı olacağı söylenebilir.

**Yatırımlara Ara Verilebilir:** Kriz beraberinde belirsizlik ortaya çıkaran ya da belirsizliğin neden olduğu bir durum olarak düşünülmektedir. Bu nedenle genel olarak işletmeler kriz anında yeni yatırım yapma isteği duymazlar. Kriz anında işletmeler zorunlu olmayan yatırımlara ara vererek buralara nakit çıkışını önleyebilirler. İşletmelerin kriz ortamında yeni yatırımlara girişmemesi tavsiye edilmektedir.

**Hammadde Giderleri Azaltılabilir:** Turizm işletmeleri, emek yoğun yapısı ve bir hizmet üretim işletmesi olması nedeniyle üretim aşamasında kullanılan hammadde giderleri işletmenin varlığını sürdürülebilmesi için kriz sırasında da devam etmektedir. Kriz sürecinde bu giderleri azaltmak veya daha ucuza temin etmek amacıyla turizm işletmeleri alternatif (daha ucuz) veya yeni arayışlar içerisine girebilir.

**Borçların Vadesi Uzatılabilir:** Turizm talebinin ikame edilebilir yapısı nedeniyle, kriz durumunda turizm işletmelerinin gelirleri azalmaktadır. Bu durum işletmeleri borçlarını ödeyememe durumu ile karşı karşıya getirmektedir. Yani işletmeler krizde mali açıdan zor durumlara düşmüş olabilir. İşletmenin geleceğinin ümit vaat etmesi, alacaklılar açısından işletmenin tasfiyesine veya iflasına yol açabilecek yasal yollara başvurmadan ziyade, alacakların vadesini uzatmak daha akılcı bir tutum olabilir.

**Borçları Konsolide Etmek veya Röfinansman:** İşletmelerin kriz durumunda başvurdukları bir başka yöntem, borçların konsolidasyonu (kısa vadeli borçların uzun vadeli borç haline dönüştürülmesi) veya daha elverişli koşullarda borç alarak mevcut bir borcun ödenmesi (röfinansman) olarak ifade edilebilir. Bu önlemler yukarıda açıklanan borçların vadesini uzatma önleminin farklı bir yöntemini oluşturmaktadır (Akgüç, 1994: 918).

**Alacaklıların Sulh Yoluyla Alacaklarının Bir Bölümünden Vazgeçmesi:** Borçlu işletme, borçlarının bir bölümünü ödemek koşulu ile alacaklılara, sulh yolu ile alacaklarından vazgeçmelerini önerebilir. Alacaklılar açısından da kısmi bir ödeme karşılığında alacaklarının tümünden vazgeçmek, hiç alamama ihtimaline karşılık avantajlı olabilir. Kriz sürecini başarılı olarak atlatabilmeyen işletmelerde görülen bir durumdur (Akgüç, 1994: 918).

**İşletmenin Sermaye Yapısının Yeniden Düzenlenmesi ve Güçlendirilmesi:** Firmanın sermaye yapısı ön sermayeyi arttırmak ve/veya firmanın sabit yüklerini hafifletecek şekilde yeniden düzenlenebilir. Sermayenin yeniden yapılandırılması için borçlara karşılık sermayeye iştirak payı verilebilir, tahvillere karşılık pay senedi verilebilir, firmaya yeni ortaklar alınabilir, sabit faiz yükü getiren tahviller kâra iştirakli tahvillerle değiştirilebilir ve tahvil faizlerinde indirimle gidilebilir.

**Aktiflerin Yeniden Değerlendirilmesi:** Aktifleri yeniden değerlendirerek, değer artışının birikmiş zararların kapatılmasında kullanılması, firmaya yeni kaynak sağlamamakla beraber firmanın bilançosuna, yeni kaynaklar bulmayı kolaylaştıracak bir görünüm kazandırabilir (Akgüç, 1994: 922).

**Sabit Değerlerin Satılarak Uzun Süreli Kiralanması:** Firmanın sabit değerlerini satarak uzun süreli olarak kiralaması, firmaya sabit değerlerin hizmetlerinden yararlanarak faaliyetlerine devam olanağını verdiği gibi, kaynak da sağlar. Firma sağlamış olduğu kaynaklarla, kısa süreli borçlarını ödeyerek, işletme sermayesi durumunu güçlendirebilir.

**İştiraklerin ve Sabit Varlıkların Kısmen veya Tümüyle Paraya Çevrilmesi:** İşletmenin iştirakleri varsa bunların kısmen veya tamamen paraya çevrilmesi, mali yapıyı güçlendirmek için alınabilecek bir önlemdir. İştirakte bulunmanın bir işlevi de işletmenin beklenmedik durumlarla karşılaşması halinde bir rezerv oluşturmasıdır.

**Borçların Menkul Kıymet Haline Dönüştürülmesi:** Kriz sürecinde işletme menkul kıymet özellikle de tahvil çıkartarak, kullanmış olduğu kısa süreli banka kredilerini geri ödeyebilir. Kriz ortamındaki bir işletmenin menkul kıymet çıkararak finansal pazarlarda satması zordur. Ancak alacaklı bankalar ödeme garantisi vererek bunu sağlayabilirler.

**Konkordato Önerilmesi:** Konkordato alacaklardan kısmen vazgeçilmesinin yasal bir yoludur. Doğurduğu sonuçlar itibariyle de alacaklardan sulh yolu ile vazgeçilmesi önlemine benzer. Buna göre konkordato; borçlunun alacaklarının (en az 2/3) çoğunluğu ile yaptığı ve ticaret mahkemesinin tasdiki ile hüküm ifade eden bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile imtiyazsız alacaklılar borçluya karşı alacaklarının belirli bir yüzdesinden feragat ederler ve borçlu, borçlarının konkordato kabul edilen kısmını (yüzdesini) ödemekle, borçlarının tamamından kurtulur.

#### 4.3. Üretim ve Pazarlama Stratejileri

Üretim ve pazarlama stratejilerin temelinde müşterilerle kurulan ilişkiler yatmaktadır. Pazar ortamında farklılık yaratan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilen ve bunun yanında müşterilerle uzun vadede iyi ilişkiler kurabilen işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Üretim ve pazarlama stratejileri kriz dönemlerinde turizm işletmeleri için krizden çıkmak adına önemli bir araç olarak kullanılabilir.

**Maliyet Liderliği Stratejisi:** Jenerik Stratejileri olarak geliştirilen maliyet liderliği stratejisinde iki önemli nokta vardır. Birincisi, işletmelerin düşük maliyetler ile ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak aynı kâr elde etmeleri ve pazar paylarını artırmalarıdır. Turizm işletmeleri için maliyetleri düşürmek, aynı kâr ve daha ucuz fiyatlı ürün sunabilmek bir paradokstur. İkincisi ise sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda, rakiplerin fiyatlarla rekabet etmeye başlaması durumunda, fiyat savaşında yenik düşenlerin pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan işletmelere kalmasıyla sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir. İşletmeler bu avantajı, ürün, pazar, ayrıcalıklı üstünlük faktörlerini, bütünleştirerek elde edebilirler. Kriz durumunda ayakta kalamayan işletmelerin pazar paylarının diğer işletmelere geçmesi buna örnek olarak verilebilir.

**Farklılaştırma Stratejisi:** Farklılaştırma stratejisi jenerik stratejilerde farklılaştırma yapan işletmelerin, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedeflemektedir. Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün ya da hizmeti alırlar. Ancak ürünün, pazarın kaldırabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat edilmelidir. Farklılaştırma stratejisi, bir hizmet işletmesi olan turizm işletmeleri açısından kriz dönemi dışında kullanılabilir bir stratejidir. Kriz döneminde turizm talebinin ikame dileyebilir özelliği daha ön plana çıkmaktadır.

**Odak Stratejisi:** Odak stratejisi jenerik stratejilerin sonucusudur. Tek bir destinasyona, ürüne ya da pazar bölümüne yoğunlaşp maliyet liderliği ya da farklılaşmanın elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede krize mazur kalan işletmelerin, kriz döneminde turizm talebinde aşırı dalgalanmalar yaşamayacağı öngörülmektedir. Turizm sektörü açısından krizle mücadele etmenin en sağlıklı yolu, sadık müşteri potansiyeli olan turizm türlerini yani alternatif turizm türlerini (sağlık,

termal, inanç, kültür, spor, kongre ve iş turizmi) geliştirip, pazarlamada bu türlere odaklanarak, turizm potansiyellerini korumalarıdır (Karaçor ve Garda, 2015: 903).

**Taktiksel Pazarlama Teknikleri:** Satış, reklam, promosyon, halkla ilişkiler gibi genellikle kampanya bazlı yürütülen pazarlama teknikleridir. Yeterli sermayesi olan turizm işletmeleri, ekonomik kriz dönemlerinde geri adım atmak yerine, rakiplerinin pazar paylarına göz dikebilir. Bu şirketler için zor günler yeni bir büyüme fırsatı yaratabilir. Finansal gücü yeterli olmayan işletmeler ise, pazarlama harcamalarında genel bir kısıtlamaya gitmek yerine, doğru bir analiz ile eksik ve verimsiz faaliyetlerinde kesinti yaparak rahatlayabilirler (Karaçor ve Garda, 2015: 904-905).

#### 4.4. Yönetim-Organizasyon Stratejileri

Kriz dönemleri, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında değişime gitmelerini gerektirebilmektedir. Kriz sürecinde işletmelerin yönetim-organizasyon açısından alabileceği önlemlere aşağıda yer verilmiştir.

**İşletmede Küçülmeye Gidebilir (Downsizing):** Yaşanan krizler sonunda işletmelerin genellikle küçülmeye gittiği görülmektedir. İşletmelerin azınlığının krizi fırsata dönüştürdüğü gözlemlenmektedir. İşletmeler küçülmeye giderek sadece başarılı olduğu alanlarda faaliyetlerini sürdürebilir, zayıf olduğu alanlardaki faaliyetlerine ara verebilir veya son verebilir ve buralara yaptığı giderlerden kurtulabilirler.

**Bazı İşletmelerin Tamamen veya Kısmen Satılması:** Birden fazla işletmesi olan firmalar, bu işletmelerin bir bölümünü tamamen veya kısmen satarak sağladığı kaynaklarla diğer işletme veya işletmelerin mali durumunu düzeltebilirler. Bu durum daha çok zincir işletmeler veya grup işletmeler için yani ortak sahipliği olan işletmeler de uygulanabilir.

**Firmanın Yasal Statüsünü Değiştirmesi:** Tek sahipli işletmeden adi ortaklık veya şirket statüsüne dönüşmek, firma şirket şeklinde ise türünü değiştirmek firmanın finansal yapısını güçlendirmek için alınabilecek bir önlemdir. Şirket şeklinin, özellikle anonim şirket türünün, finans olanakları sağlama açısından farklılaştırılması kriz durumunda alınabilecek önlemlerden biridir (Akgüç, 1994: 924).

**Firmanın Bir Diğer Firma ile Birleşmesi veya Katılması (Merger):** Kriz ortamında bir işletmenin diğer firma veya firmalarla birleşerek yeni ve ayrı bir kişiliğe sahip bir firma oluşturması, mali durumu düzeltmek için alınabilecek önlemlerden biridir (Akgüç, 1994: 924). Bu durum aslında birleşme sırasında bir veya daha fazla işletmenin varlığının son bulmasına bağlıdır.

**Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** Turizm işletmeleri hizmetin üretiminde örneğin kat hizmetleri, güvenlik, rekreasyon ve animasyon faaliyetleri ile bahçe ve çevre düzenlemesi gibi belirli departman ve birimlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla maliyetlerin azaltılması, hizmetin kalitesinin yükselmesi, sunulan hizmetin geliştirilmesi gibi avantajların yanında, hizmetin kalitesinin düşmesi, karda azalma, işletme bilgilerinin rakip işletmelerin eline geçmesi gibi çeşitli dezavantajlar da ortaya çıkarabilir. Daha çok kriz durumlarında kullanılabilir bir yöntemdir.

**Lider Konumda Olan Turizm İşletmesi Örnek Alınabilir/Kıyaslanabilir:** İşletmelerde kullanılabilir bir başka stratejik yönetim aracı kıyaslama (benchmarking) tekniğidir. Bu teknik işletmenin, lider konumda olan başka bir işletmeyi ya da uygulamayı model alarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksikliklerini tespit etmesi ve gerekli önlemleri almasına dayanmaktadır. Örnek alma ya da kıyaslama yönteminin kriz ortamında çok sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşünülmektedir. Kriz durumunda bu yöntem uygulanacaksa işletmeler arasında ki mevcut farkların dikkate alınması gerekmektedir.

**Yönetim Bilgi Sistemi:** Kriz dönemlerinde yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadır. Kara vermeyi zorlaştıran en önemli etken bilgi eksikliği yani belirsizliktir (Ayman, 2001: 107). Yönetim bilgi sistemi işletme içi ve işletme dışı çevreden aldığı verileri derleyip, işleyerek bilgi haline getirdikten sonra yöneticilere sunan ve istedikleri bilgiyi üretmeleri için gerekli araçları sağlayan bir sistemdir. Bilginin toplanması, analizi ve yorumunu yapan insan; bilginin düzenlenmesi ve saklanması rol oynayan bilgisayar; süreç içerisinde neyin nasıl yapılacağı konusunda kılavuzluk görevi gören prosedürler olmak üzere üç temel unsuru vardır (Bedük, 2010: 288). Turizm işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi eş zamanlı kontrolü önemli kılmaktadır. Yönetim bilgi sistemlerinde meydana gelen sorunlar genellikle işletme kaynaklı krizler oluşturmaktadır. İşletmelerin kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında yönetim bilgi sistemlerine verdikleri önem işletmelerin krizlere karşı aldıkları önemli önlemlerden birisidir.

## SONUÇ

Sürdürülebilirlik, temelinde sürdürülebilir ekonomik kalkınma olan bir politikadır. Sürdürülebilir kalkınma çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik faktörlerinden oluşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı ve turizm sektörünün çevre konusunda yaşadığı sorunlar sürdürülebilir turizm kavramını gündeme getirmiştir. Sürdürülebilir turizm, bugünkü turistlerin ve ev sahibi bölgelerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecek için kaynakların korunması ve geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Diğer sektörlerde yer alan işletmeler gibi turizm sektöründe yer alan işletmeler de sürdürülebilir kalkınma amacı gütmektedir. Turizm işletmeleri açısından ekonomik sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe bağlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında ekonomik sürdürülebilirliğin önünde yer alan engellerden birisi de turizm sektörünü ve turizm işletmelerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, sektörün ve işletmelerin karşı karşıya kaldığı krizlerdir.

Turizm sektöründe kriz, ani olarak ortaya çıkan, sektörde yer alan işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri bölgenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz yönde etkileyen olayların tümü olarak ifade edilebilir. Turizm sektörü ve turizm işletmeleri sahip olduğu özellikler nedeniyle krizlere ve krizlere neden olabilecek etkenlere karşı duyarlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenlerle turizm sektöründe yer alan işletmelerin krizle karşı karşıya kalma ve krizlerden etkilenme ihtimali yüksektir. Dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biri olan turizm sektörünün bugün için önemli sorunlarından birisi krizlerdir. Son yıllarda meydana gelen yerel ve küresel ölçekteki krizler, turizm sektörünü ve turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir. Bununla birlikte gelişen teknoloji ve iletişim sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay, kısa bir süre içerisinde dünyanın her yerine yayılabilmektedir. Bu tür olayların duyulması bile, turizm sektöründe rezervasyonların ve etkinliklerin iptal edilmesine neden olarak turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Genel olarak devletler ve işletme yönetimleri krizlerin etkilerini en aza indirmek amacıyla çeşitli politikalar ve stratejiler izlemektedirler. Turizm işletmeleri de diğer işletmeler gibi çeşitli stratejiler izleyebilirler ve önlemler alabilirler. Bu çalışmada krizlere karşı turizm işletmelerinin alabileceği önlemler ve uygulayabileceği stratejiler; stratejik önlemler, finansal önlemler, üretim ve pazarlama stratejileri, yönetim ve organizasyon stratejileri olarak ele alınmıştır. Bu stratejilerin ve önlemlerin amacı krizle karşı karşıya kalan işletmelerin varlığının devam etmesini sağlamak ve ortaya çıkan krizlerin etkilerini en aza indirmektir. Bir işletmenin içinde bulunduğu durum, karşı karşıya olduğu krizin derecesi (şiddeti) farklılık gösterse de turizm işletmeleri stratejik ve finansal önlemler alabilirler ve yönetim ve organizasyon ile üretim ve pazarlama alanında stratejiler uygulayabilirler.



**KAYNAKÇA**

- Acuner, E. (2015). Zigana Turizm Merkezi'nin Sürdürülebilir Turizm Kriterleri Çerçevesinde Yerel Destinasyon Yönetim Örgütleri Tarafından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* 1, 62-93.
- Akgüç, Ö. (1994). *Finansal Yönetim (Genişletilmiş 6. Baskı)*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Alkan, C. (2015). Sürdürülebilir Turizm: Alaçatı Destinasyonuna Yönelik Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 10, 6692-6710.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü (Genişletilmiş 2. Baskı)*, Konya: Atlas Kitabevi.
- Coşkun, M. ve Karaman, A. (2015). Crisis Affecting the Turkish Tourism in Line With the Objective of the 2023 Strategy. *American International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 1; November, s. 56-60.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri Ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 56-74.
- Çetin, H. ve Korkmaz, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Alınacak Önlemler. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015), 28-30 Mayıs, Konya/Turkey, 497-509.
- Dallaryan, S. (2006). Turizm'de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim, İstanbul.
- Dünya Turizm Örgütü (UNWTO9, (2005) Sustainable Development of Tourism... Erişim Tarihi: 11.11.2017, <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>
- Erbaş, İ. (2016). Yapım Ve Turizm Sektörlerinin Bakış Açısından Rusya Krizi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4650-4662.
- Henderson, J. C. (1999). Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore. *Journal of Travel Research*, 38(2), 177-181.
- Karaçor, S. ve Garda, B. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması. *International Conference On Eurasian Economies*, September, Kazan/Russia, 902-907.
- Kuter, N. ve Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik Kapsamında Ekoturizmin Çevresel, Ekonomik Ve Sosyo-Kültürel Etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9, 146-156.
- Leung, Y. Marion, J. L. ve Farrell, T. A. (2001). The Role of Recreation Ecology in Sustainable Tourism and Ecotourism, S. McCool and R. N. Moisey, Ed. in *Tourism, Recreation, and Sustainability: Linking Culture and the Environment*, Newyork: CABI Publishing.
- Met, Ö. ve Akkaşoğlu, S. (2015). Konaklama İşletmelerinin Krizlere Karşı İzledikleri Finansal Stratejileri ve Krizlere Karşı Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Antalya Bölgesinde Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 23-32.

- 
- Nepal, K. S. (2000). Tourism In Protected Areas The Nepalese Himalaya. *Annals of Tourism Research*, 27, 661-681.
- Örten, R. (1998). Barter ve Muhasebe Uygulamaları, Ankara SMMO Bülteni, Ağustos-Eylül-Ekim, 10-21.
- Pforr, C. (2006). Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. Curtin University of Technology School of Management Working Paper Series, 1, 1-11.
- Somuncu, M. ve Yiğit, T. (2009). Göreme Milli Parkı ve Kapadokya Kayalık Sitleri dünya Mirası Alanı'ndaki Turizmin Sürdürülebilirlik Perspektifinden Değerlendirilmesi. Ankara: V. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, 16-17.
- Topuz, Ç. (2009). Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri: Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yenişehirlioğlu, E., Salha, H. ve Şahin, S. (2016). Politik Krizlerin Turizm Talebi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Rusya'nın Değişen Yüzü Ve Bu Değişimin Türkiye Turizmine Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 74-83.
- Zengin, B. ve Yamaç, Z. (2014). Yerel Yönetimlerin Sürdürülebilir Turizme Bakış Açısı Ve Uygulamaları: Sakarya Örneği.