

4. Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu  
“Küresel Eğilimler-Yerel Etkiler”  
23-24 ŞUBAT 2018 - İZMİR

TÜRKİYE KRUVAZİYER TURİZMİNİN STRATEJİK  
YÖNETİMİ: KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

<sup>1</sup>Hatice AKPINAR ve <sup>2</sup>Kadir SEYHAN

ÖZET

*Dünyada Kruvaziyer Turizmine olan talep artan bir trend ile devam ederken Türkiye Kruvaziyer sektöründe yaşanan durgunluk hissedilir ölçüdedir. Türkiye'nin kruvaziyer turizmde yaşadığı problemler ülkenin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel mirasının bu gelişimden payını arttırması için yetmediğini göstermiştir. Kruvaziyer Turizminin dünya ticareti içerisinde katlanarak artan gelişimi bu gelişimden paylarını arttırmak isteyen paydaşları daha da cezbetmektedir.*

*Bu çalışma Türkiye'ni son yıllarda yaşadığı ciddi problemleri stratejik bakış açısı ile ele almakta; kriz yönetimi yaklaşımı ile ülkedeki kruvaziyer turizm paydaşlarına proaktif bakış açısı ile sürdürülebilir çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir. Çalışma keşifsel nitelikte olup sektör paydaşları için bütüncül ve pratik değerlendirmeler içermektedir.*

**Anahtar Sözcükler:** Kriz Yönetimi, Kruvaziyer Turizm, Stratejik Yönetim

1. GİRİŞ

21. yüzyıl ile birlikte iş dünyası bilginin çok değerlendirildiği; global yaklaşımların, yoğun rekabetin ve çevresel belirsizliğin arttığı; hızlı ve beklenmedik değişimlerin yaşandığı bir döneme girmiştir (Paraskevas vd., 2013: 130-152). Günümüz rekabetçi ortamında değişen müşteri beklentileri, teknolojik gelişmeler, çevresel değişimler ve yaklaşımlar ile çağır açan iş modellerine gereksinimleri arttırmıştır. Organizasyonların neyi yaptıklarından çok nasıl yaptıkları başarıları için daha belirleyici olmaya başlamıştır (Beqiri, 2014: 361-368).

Yaşanan global şoklar, savaşlar, doğal afetler, terör saldırıları, çevresel kirlenme, muhtelif kazalar ve daha birçok benzeri olumsuzluklar dramatik sayılabilecek sonuçlara neden olmaktadır. Özellikle turizm ve

---

<sup>1</sup> Arş., Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi, Trabzon  
haticeakpinar@ktu.edu.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi, Trabzon  
seyhan@ktu.edu.tr

seyahet endüstrisinde herhangi bir olumsuzluk hızlı bir şekilde krize dönüşebilmektedir. Doğası gereği olumsuzlukların hemen hepsi krize dönüşürken tahmin edilemez bir süreç ile sektörün paydaşlarına ciddi zararlar vermektedir. Bu sebepler krizlerin yönetimde mevcut belirsizlikler ile mücadelede stratejik bakış açısının önemini bir kez daha göstermektedir (Evans ve Elphick, 2005: 135-150).

Turizm sektörü birçok ülke ve destinasyon için meydana getirdiği büyüme ve yaşamını sürdürme imkanları ile önemli ekonomik fırsatlar yaratmaktadır. Bu imkanlar yönetici ve planlamacılar üzerinde ciddi baskı yaratmakta, meydana gelebilecek olan krizlerin tüm olumsuzlarını sektöre mümkün olduğunca zarar vermeden hızlı bir şekilde çözme zorunluluğu doğurmaktadır. Özellikle destinasyon yönetimde krizlerin etkin yönetimi özellikle rekabet üstünlüklerinin korunması ve yeni rekabet fırsatlarının yakalanması için önem arz etmektedir (Ritchie, 2004: 669-683).

Kruvaziyer turizmi global yapısı ve ilişkisel bağlıkları gereği dünya üzerinde meydana gelebilecek herhangi bir politik, ekonomik, siyasi olumsuzluktan anında etkilenmekte bu hassasiyeti ile yönetimi daha da zorlaşmaktadır. Farklı milletlerden yolcu ve gemi personelinin her biri farklı ülkelerdeki limanlarda yarattıkları talep ile sektörün çok boyutlu ve karmaşık yapısını gözler önüne sermektedir. Kruvaziyer turizmi müşterilerine değer yaratma ve cezbetme noktasında, gemilerin uğrak limanlarını yani destinasyonlarını sunmaktadır. Destinasyonların sahip oldukları olumlu ve değer yaratan izlenimleri, satın almanın gerçekleşmesinde önemli bir etkidir (Santana, 2004: 299-321). Kruvaziyer turizmde stratejilerin önemli bölümü kara bazlı kitlesel pazarlama üzerinden gerçekleşmektedir. Gemi seyahatleri gidilecek limanlar için değil destinasyonlar üzerinden satılmaktadır. Destinasyonlar tüketici seçimlerinin merkezinde yer almaktadır (Wood, 2000: 345-370). Kültürel, tarihi ve doğal cazibe merkezleri destinasyonların talep yaratmadaki en önemli kaynaklarından (Akpınar ve Bitiktaş, 2016: 1-14).

Krizler genellikle organizasyon için yeni ve bilinmeyeniyi ifade eder. Yapısal karmaşıklığı ve tahmin edilemezliği rutin iş yapılarından ve operasyonel süreçlerden farklıdır. Bu sebeple daha çok programlanmamış ve olaya göre şekillenen çözümlere ihtiyaç duyarlar. Kriz yönetimi sürmekte olan bütünleşik, kapsamlı bir çabayı gösterir ve kriz oluşmadan çok önce başlar. Krizi anlamak ve süreci etkili şekilde yönetmek, her bir

kriz yönetimi adımını dikkatli bir şekilde takip etmek ve paydaşların çıkarlarını gözeterek çözümler üretmek kriz yönetimin en temel işlevlerindedir (Santana, 2004: 299-321).

Bu çalışmanın amacı, kriz yönetiminin stratejik bakış açısı ile ele alınmasının ülke bağlamında önemine değinmek, literatürde bulunan model, yöntem ve önerilerin Türkiye bağlamında çevresel dinamikler ve değişimle başa çıkmadaki etkinliğin artırılması için kullanılabilmesini sağlamak, Türk kruvaziyer sektörünün son dönemlerde yaşadığı gemi ve yolcu sayılarındaki azalmayı toparlaması açısından keşifsel bir niteliktedir. Kriz yönetiminin sadece yaşanan olumsuzluklar ile gündeme gelmesi değil devam eden öğrenme ve ders çıkarma fırsatlarıyla beraber bir süreç oluşturduğunun fark edilmesi, bu fark edişin ortaya koyduğu savların ülkenin ve organizasyonların proaktif olabilmelerine ortam yaratması kaçınılmazdır.

## 2. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Kriz kelimesi Yunanca “Krisis” kelimesinden gelmektedir ve anlamca “karar” kelimesini karşılamaktadır (Santana, 2004: 299-321; Pauchant ve Douville, 1993: 43-66).

Krizler; personel problemlerinden büyük kazalara, makine hatalarından doğal afetlere kadar farklı olay ve aralıklarda tanımlanmaktadır (Ritchie, 2004: 669-683). Kriz “*daha iyisi ya da kötüsüne sebep olan milad*” ya da “*kritik durumu gelmiş evre*” gibi tanımlamalar ile ifade edilmektedir. Kriz yaklaşan değişim ile durdurulamaz zaman ya da durumu ifade etmektedir (Darling, 1994: 3-8). Krizler ayrıca sistemler içerisindeki durumların bozulması, dengesizleşmesi ve kesintiye uğraması neticesinde istenmeyen sonuçların engellenmesi ve sistemin tekrar denge noktasına gelebilmesi için özel bir uygulama ihtiyacı doğuran durumlar olarak da tanımlanmaktadır (Benaben, 2016: 353-356).

Bir başka tanıma göre kriz; bir olay, bir açığa çıkma ya da bir mazeret neticesinde ortaya çıkan sonuçların organizasyonların bütünlüğünü, itibarını ve yaşamsal devamlılığını tehdit etmesi olarak belirtilmektedir. Krizler kamuoyunun emniyet algısını etkilemekte, organizasyonlar tarafından sunulan değer kavramının sorgulamalarına neden olmaktadır (Sapriel, 2003: 348-355).

Krizler, kazançlar ya da kayıplara sebep olabilir. Krizlerin ortaya çıkabilecek kazançları olarak: (1) kriz kahramanları doğabilmesi (2) değişimler ivme kazanabilmesi; (3) problemlerle yüzleşilmesi, (4) insanların değişimi sağlanabilmesi; (5) yeni stratejiler geliştirilebilmesi; (6) erken uyarı sistemleri ortaya çıkabilmesi; ve (7) yeni rekabetçi yanlar ortaya çıkabilmesi tanımlanırken krizlerin ortaya çıkabilecek kayıpları olarak: (1) kurumsal kâr zarar görebilmesi; (2) istenmeyen kamusal baskı oluşabilmesi; (3) kurumsal kimlik ve itibarın zarar görebilmesi; (4) organizasyon çalışanlarının motivasyonlarını kaybedebilmesi; (Burnett, 1998: 475-488) (5) paydaşlar ile ciddi sorunlar yaşanabilmesi ve (6) kurumsal yaşam tehlikeye girebilmesi olarak açıklanabilir.

Kriz yönetimi “hatalı/kötü yönetim” değildir. Tam tersine durumun tanımlanması, olası ihtimallerin değerlendirilmesi ve planlamaların yapılması ile kendine has süreçleri olan bir yönetim tarzıdır (Darling, 1994: 3-8). Genelde kriz yönetimi olası kriz ihtimallerinin tanımlanması ve tahmin edilmesi uğraşı olarak görülebilir. Tanımlar için ve organizasyonel bağlamda tahminlerin yapılabilmesi için bazı yöntem ve modellemeler geliştirmek kriz yönetiminin özelliklerindedir (Preble, 1997: 769-791).

Müdahale edilme durumuna göre üç tip kriz tanımlaması mevcuttur. Birinci tip krizler neredeyse hiçbir ön belirtinin olmadığı “acil krizler” olarak tanımlanırken ikinci tip krizler daha yavaş ilerleyen durdurulması ya da sonuçlarının kısıtlanması mümkün olan “yükselen/gelişen krizler” şeklinde tanımlanmaktadır. Son tanımlama ise üçüncü tip kriz olan “devamlı krizler” şeklindedir. Bu tip krizler haftalar, aylar hatta bazen yıllar sürebilmektedir (Ritchie, 2004: 669-683).

Literatüre bakıldığında krizler genel olarak üç aşamalı açıklanmaktadır:

- Kriz öncesi dönem
- Kriz dönemi/ süreci
- Kriz sonrası dönem

Bir başka tanımlamada kriz basamaklarını dört aşamada tarif etmektedir (Darling, 1994: 3-8):

- Ön belirti aşaması
- Akut kriz aşaması
- Kronik kriz aşaması
- Kriz çözüm aşaması

Diğer bir tanımlama kriz yönetim aşamalarını: sinyal/ön belirti yakalama, hazırlık/önleme, sınırlama/zarar azaltma, düzeltme ve öğrenme/geribildirim olarak açıklamaktadır (Paraskevas vd., 2013: 130-152; Elliott vd., 2005: 336-345, Santana, 2004: 299-321).

Yapılan çalışmalarda kriz yönetiminde kullanılan iki model tipolojisine rastlanmaktadır: “Kobra Modeli” ve “Piton Modeli”. Kobra krizi birden ortaya çıkan kazalar için kullanılır ve organizasyonu yavaş yavaş kuşatarak organizasyonun savunmaya geçmesi ile devam eder. Piton krizler ise bürokratik yaklaşımın tetiklendiği tanımlanamayan ama fark edildiğinde müzakerenin yapılabildiği krizleri ifade etmekte kullanılır (Pforr ve Hosie, 2008: 249-264). Kullanılan teoriler arasında Yüksek Güvenilirlik Teorisi (High Reliability Theory/HRT) ve Normal Kaza Teorisi (Normal Accident Theory) bulunmaktadır (Paraskevas vd., 2013: 130-152). Çoğu model ve yaklaşım risk değerlendirmeleri yapılırken senaryo analizi ve uygulamaları ile acil durum planlarının olayların gerçekleşme olasılıkları kapsamında kullanılmasını önermektedir (Speakman ve Sharpley, 2012: 67-77).

Krizler uygun/düz bir zeminde ilerlemedikleri için başlangıç ve bitişlerinin tahmin edilmeleri zor ve bir sonraki krizin kestirilmesi karmaşıktır (Darling, 1994: 3-8).

Yaşandığı durum ve zaman belirleyici olmak ve farklılık yaratmak ile birlikte krizlerin ortak özelliği olarak nitelenebilecek bazı temel unsurlar bulunmaktadır:

- Krizlerin şiddeti oluşan gerçeklerden ziyade bireysel algılamalarla daha belirleyici olmaktadır.
- Krizlerin yaşanan belirsizliklerden dolayı çevresel kontrolünün zor olması nedeni ile, çözümleri karmaşık olabilmektedir.
- Krizler etki alanları ile birlikte farklı paydaş gurplarını ciddi etkileyebilirler.
- Kriz yönetiminde bilgi akışı ve yönetimi önemlidir.
- Krizlerden ders çıkarmak ve etkili stratejiler geliştirebilmek mümkündür.

Modern turizm tarihine bakıldığı zaman sektörün bizzat ya da dolaylı yollardan etkilendiği bilinen birçok doğal afet, politik problemler, savaşlar, terorist saldırıları, bulaşıcı hastalıklar, ekonomik problemler görülür. Bu olumsuzluklar bölgelerin ve ülkelerin ciddi zarar görmeleri ile sonuçlanmaktadır. Buna rağmen turizm sektörü her bir alt sistemi ile büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir (Speakman ve Sharpley, 2012:

67-77). Kruvaziyer gemiler iki farklı yapıyı birleştiren “yüzer konaklama” alanlarıdır. İlki kaptan ve mürettebattan oluşan hiyerarşik yapı ile şekillenirken diğeri bir otel işletme felsefesinin uygulandığı ikinci yapı olarak karşımıza çıkar (Wood, 2000: 345-370). Bu yüzer konaklama alanları birçok farklı ülke ve milliyetten yolcu ve mürettebatıyla önceden bir program dahilinde belirlenmiş birçok farklı destinasyona seferler yapmaktadır.

### **3. KRUVAZİYER TURİZMİN STRATEJİK KRİZ YÖNETİMİ**

Günümüz karmaşık koşulları ve yapısı turizm endüstrisini de diğer endüstriler gibi dengesizleştirmekte önceden tahmin edilemez doğal ya da insan yapısı felaketlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu karmaşıklık organizasyonların ekonomik dengelerini devam ettirmelerini, kurumsal itibarlarını korumalarını, bilgili kalmalarını ve aynı zamanda dirençli olabilmelerini güçleştirmekte; organizasyonları gerçekleşmesi mümkün global risklere açık hale getirmektedir (Ponisa ve Ntalla, 2016: 668-673).

Global etki aynı zamanda organizasyonların uluslararası düzeyde büyümeleri, pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaları için fırsatlar da sunmaktadır (Ritchie, 2004: 669-683). Krizler rutin stratejik kararlardan zaman baskısı, kontrol etme gerekliliği, tehlike seviyeleri ve müdahale kısıtları gibi değişkeneler ile farklılaşmaktadır (Burnett, 1998: 475-488).

Turizmde kriz yönetimi, destinasyonların ve organizasyonların krizlere karşı hazırlıksız olmaları nedeni ile ciddi önem teşkil etmektedir (Ritchie, 2004: 669-683). Turizm sektörünün büyük bir bölümünde eksik görülen stratejik kriz yönetimi anlayışına açık olmak (Preble, 1997: 769-791) ve bu bakış açısını yönetim anlayışına yansıtılabilmek günümüz koşullarında var olan rekabetçi üstünlüklerin korunmasını ve krizlerin yaratacağı fırsatlar ile yeni rekabetçi üstünlükler yakalanmasını kolaylaştıracaktır. Literatürde açıklanan ve önerilen birçok model ve yöntem sektörün stratejik kriz yönetimini benimsemesi için yol göstericidir (Speakman ve Sharpley, 2012: 67-77).

Stratejik kriz yönetimi ile geleneksel olarak “hata” anlayışından “gelecek krizler” anlayışına doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu geçiş ile hem direnç kazanma bazlı hem de geleceği tahmin etme bazlı stratejiler bir arada kullanılmaktadır. Esnek, hızlı, yaratıcı olabilmek ve geçmişten

dersler çıkarabilmek etkin ve gelecek krizlere hazır olabilmeyi kolaylaştırmaktadır (Boin ve Lagadec, 2000: 185-191). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) 2012 yılından beri düzenli olarak gerçekleştirdiği "stratejik kriz yönetimi" ana başlıklı çalıştaylar düzenlemesi günümüz kriz yönetimi anlayışının değişimini ve önemini göstermektedir.

Stratejik olarak kabul edilebilecek "her duruma uyan" bir kriz yönetim süreci ve modeli elbette yoktur (Burnett, 1998: 475-488). Kriz yönetimi krizlerin gerçekleştiği yer, zaman, ihtiyaç duyulacak kaynaklar ve algılamışa göre farklı yaklaşımlara gereksinim duyar. Kriz yönetimi her ne kadar takip edilecek mantıklı adımsal yaklaşım sunsa da bu yaklaşım turizm krizlerinin karmaşık ve kaotik yapılarını açıklamada yetersiz kalmaktadır (Speakman ve Sharpley, 2012: 67-77). O yüzden kriz yönetiminin stratejik bakış açısı ile ele alınması krizin mevcut yapısı ile daha örtüşen öneri ve sonuçların ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır.

Türk limanlarına gelen kruvaziyer gemi ve yolcu sayılarının 2003-2016 yılları arası dağılımı, Deniz Ticaret Odası (İMEAK DTO) verileri ışığında Tablo 1'de görülmektedir. Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu 2017 yılına ait Aylar Bazında Kruvaziyer Gemi Ve Yolcu İstatistikleri de Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 1: Türkiye'ye Gelen Kruvaziyer Gemi ve Yolcu Sayısı

Yıl	Gemi Sayısı	Yolcu Sayısı (Bin Kişi)
2003	887	582
2004	927	645
2005	1.048	758
2006	1.317	1.016
2007	1.421	1.368
2008	1.612	1.605
2009	1.328	1.484
2010	1.368	1.719
2011	1.623	2.191
2012	1.714	2.096
2013	1.572	2.241
2014	1.385	1.790
2015	1.451	1.886
2016	498	529

Kaynak: Deniz Ticaret Odası, 2017

Uluslararası Kruvaziyer Hatları Birliğinin (CLIA), 2017 yılı raporuna göre, dünyada kruvaziyer turizmi 2016 yılında toplamda 24.7 milyon yolcu ile gerçekleşmişken 2017 yılında tahmini 25.8 milyon yolcuya ulaşması beklenmektedir (CLIA, 2016). Dünya kruvaziyer yolcu sayılarında yıllar bazında artan oranda bir trend yaşanırken Türkiye'nin özellikle Tablo 1 ve Tablo 2'de görüldüğü üzere 2016 ve 2017 tahmini verilerinde, gelen yolcu ve gemi sayılarında sektörel bir düşüş göstermesi ülkenin ve sektör temsilcilerinin bu konuda önemli tedbirler ve çözüm önerileri ihtiyacını göstermektedir.

Tablo 2: 2017 yılı Aylar Bazında Türkiye'ye Uğrak Yapan Kruvaziyer Gemi ve Yolcu Sayıları

AYLAR	TOPLAM GEMİ	TOPLAM YOLCU
2017 MART	9	5,356
2017 NİSAN	30	37,429
2017 MAYIS	46	47,683
2017 HAZİRAN	45	27,619
2017 TEMMUZ	46	43,268
2017 AĞUSTOS	47	52,261
2017 EYLÜL	55	53,870
2017 EKİM	24	27,257
2017 KASIM	8	12,144
TOPLAM	310	306,887

Kaynak: Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2017

Tablo 1 ve 2'den de anlaşıldığı üzere Kruvaziyer yolcuların destinasyon seçim kriterlerinden olan, Türkiye'nin sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi cazibe merkezlerinin kruvaziyer sektöründeki ciddi düşüşe engel olamadığı görülmektedir. Dünya üzerinde kruvaziyer turizmde yaşanan yükseliş Türkiye bağlamında gerçekleşmemiş, önceki yıllara kıyasla sarsıcı bir düşüşle devam etmiştir.

Bu düşüşün sektöre ve paydaşlarına yaşattığı olumsuzlukların düzeltilmesi için, sunduğu bütüncül bakış açıları ve öğrenme süreci ile stratejik kriz yönetimi yaklaşımına ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Bu sayede sektörün toparlanması ve direnç kazanması, yapılan hatalardan ders çıkarılması ile gelişen öğrenme süreci ve bir sonraki olumsuzluğa hazır olmayı sağlaması, sektörün yönetsel yeteneklerinin gelişmesine katkısı, var olan rekabetçi avantajların korunarak krizlere ve olumsuz durumlara hazır olmayı sağlaması gibi birçok olumlu netice ile sektörel kalkınmanın ve çözümlerin gerçekleşmesi mümkündür.



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik değişimlere maruz kalmak, hemen tüm sektörleri kriz yönetimi uygulamaları ile karşı karşıya getirmiştir. İş ilişkilerinin birbirine gittikçe daha da bağlanması dünya üzerinde meydana gelen en ufak bir olumsuzluğun bu bağlantılar üzerinden hemen herkesi etkiler hale gelmesine neden olmaktadır. Turizm özellikle sektör olarak da bu tarz olumsuzluklar karşısında hassas bir yapıdadır (Ritchie, 2004: 669-683). Özellikle kruvaziyer deniz turizmi yolcularının destinasyon seçimlerinde en önemli belirleyicilerden bir tanesi de ziyaretin yapılacağı destinasyonların emniyet, güvenlik ve sağlık açısından herhangi bir olumsuzluk teşkil etmemesidir.

İş yapış düzeylerinin globalleşmesi ve gelişen iletişim ve haberleşme teknolojileri ile, krizlerin sektörleri etkileme boyutları daha da genişlemiştir. Turizm sektörü olumsuz olaylara karşı duyarlı ve hasas etkileşimleri nedeni ile ciddi tehdit altındadır. Son elli yılda uluslararası turizmin gelişim hızı değişen teknoloji ve ulaşım imkanları ile beraber sektörün karşılıklı bağıllığı ve de bu bağıllıktan etkilenme hızını arttırmıştır. Bu gelişmeler özellikle sektörün sosyo-ekonomik gelişimini arttırsa da buna bağılı olarak sektör yapısının daha da karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Turizm sektörü içsel ve dışsal faktörlere bağılı olarak oluşan krizlere ve bu krizlerin tahmin edilemeyen etkileri ile sektör talebini yönetmeye çalışmaktadır (Pforr ve Hosie, 2008: 249-264).

Literatüre genel olarak bakıldığında kriz yönetimi çalışmalarının iki koldan ilerlediği görülmektedir. İlk akım; krizlerin, belirlenecek yöntem ve adımlarla tahmini ve önlenmesini hedeflerken diğer koldan özellikle kaos ve karmaşıklık teorileri ışığında tahminlemelerin yapılmasının güç olduğu ancak krizin ortaya çıktıktan sonra kontrolünün sağlanması ve şiddetinin azaltılabilmesinin mümkün olduğu yönündedir. Her iki yaklaşım da krizleri kontrol altına alıp organizasyonların hızlı toparlanmaları için öneriler sunmakta ve krizlerin değişimle başa çıkma/direnç kazanma/ organizasyonel öğrenme sağladığı üzerinde durmaktadırlar. Stratejik kriz yönetimi uygulamaları literatürün sunduğu model, yöntem ve önerilerin yanısıra krizlerin oluştuğu zaman, çözüm için ihtiyaç duyulan kaynaklar, yönetici ve personelin kriz yönetim farkındalığı, bölgesel gereksinimler ve iyileştirme çabalarına göre farklılaşmaktadır.

Seyahat tecrübesinin soyut ve manevi temelli olması endüstrinin ağırlıklı olarak olumlu izlenimlere dayanması ve bu izlenimlerin iyi yönetilmesi sayesinde talebin artması ile sonuçlanır (Sönmez vd., 1999: 13-18). Destinasyonların emniyetli ve güvenli izlenim yaratmaları sahip oldukları cazibe merkezlerinin talebini arttırmaktadır. Kruvaziyer turizm yolcuları riskten kaçınma davranışları göstermekte ve sağlık, emniyet ya da güvenlik konularında yaşadıkları tereddütler destinasyon seçimlerini etkilemektedir (Speakman ve Sharpley, 2012: 67-77). Meydana gelen güven sorunları ile talep düşmekte destinasyonun ve paydaşlarının özellikle ekonomik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Boşneagu vd., 2015).

Krizlere uygun çözüm yollarının bulunması sadece seriler halinde acil durum planlarının yapılması ve uygulanması olarak görülmemelidir. Dönüşüm noktası, stratejik bakış açısının kazanılması ile kriz yönetimin bir süreç altında değerlendirmesi ve sürecin sonunda bir öğrenme, esnek bir kültür oluşturma, yönetsel becerilerin kazanılması ile sistemin geri beslemesinin gerçekleşmesinin sağlanması ile gerçekleşebilir (Evans ve Elphick, 2005: 135-150). Bu durumda yerel, bölgesel ve ülkesel ihtiyaçlar önem kazanmaktadır ve gerekli olan yöntem ve uygulamalar ortak akılla ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmeli ve çözüm sağlanmalıdır.

Sınıflama yapabilmek, karmaşık yapıların değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde ve ciddi ilerlemelerin kaydedilmesine yardımcı olabilmektedir. Böylece stratejik planlamaların yapılabilmesi ve kriz süreçlerinin etkin yönetilebilmesi sağlanabilir (Burnett, 1998: 475 - 488). Önemli olan sürece bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşabilmek ve bu doğrultuda tek bir olayı çözmek yerine sistemin olası karşılaşılabileceği olumsuzluklara her daim hazır olunması etkin yönetim için olmazsa olmazlardandır.

Kriz yönetiminde organizasyonlar sistemli ve sürekli bir şekilde çevrelerini ve operasyonel süreçlerini gözden geçirmek ve planlamalarını bu doğrultu gerçekleştirip organizasyonun yararı için yönetmek durumundadırlar (Darling, 1994: 3-8). Krizlerin etkili yönetimi organizasyonların ve destinasyonların direnç ve esnekliğini sağlamakta, savunma mekanizmalarını güçlendirmekte, potansiyel zararları azaltmakta ve normal ve istenen duruma dönüşleri hızlandırmaktadır (Paraskevas vd., 2013: 130-152). Krizlerin meydana gelme olasılığı ve meydana geliş şiddeti, meydana geldiği endüstri, şirket ya da fonksiyona

göre değişim göstermektedir (Burnett, 1998: 475 - 488). Kriz yönetimi stratejik planlama sürecinde tüm organizasyonların ele alması gereken anahtar bir stratejik uygulamala olarak görülebilir (Evans ve Elphick, 2005: 135-150).

Turistlerin yaşanan olumsuzluklardan etkilenmeleri ve seyahat etmek için daha güvenli destinasyonlar seçmeleri, bölgesel ve ülkesel gerilemelerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar ülkenin genel itibarına zarar verdiği gibi (Sönmez vd., 1999: 13-18) çarpan etkisi ile paydaşların ekonomik problemler yaşamaları ile sonuçlanmaktadır. Bu yüzden ortaya çıkan olumsuzlukların etkili yönetilebilmesi, bu yönetimin sadece tek bir olayın çözümü için değil, devamında öğrenmenin de sağlanacağı ve bir sonraki olumsuzluğa da hazırlık olarak değerlendirilecek bir süreç olarak ele alınması Türkiye bağlamında bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kruvaziyer gemilerin ve uğrak yaptıkları destinasyonların karşılaşabilecekleri sınırsız risklerden etkilendikleri aşıkardır. Destinasyonlar mevcut risklerin etkin yönetilmesi ile kruvaziyer gemilerin seyahat programlarında yer alma veya var olan seyahat programından çıkarılmamalarını sağlayacaktır. Bir limanın kruvaziyer gemilerin seyahat programlarında uğrak liman olması destinasyonun ve hinterlandında bulunan paydaşlarının sosyo-ekonomik olarak gelişmesinde ve kalkınmasında önemli bir etkenidir. Kriz yönetiminde sağlanacak stratejik bakış açısı, olayların uzun vadede değişim temelli değerlendirilmesini, olası ihtimallerin ve ortaya çıkış şekillerinin göstereceği farklılık ile yorumlanmasını sağlayacak ve tüm sürece bütüncül bir bakış açısı kazandıracaktır.

Bölgesel ihtiyaçların belirlenmesi, destinasyon ve itibar yönetimi yanında sektöre stratejik bakış açısı kazandırması adına kriz yönetimi yaklaşımının uygulanması ülkenin sektörel olarak içinde bulunduğu düşüş trendini yukarılara çekmeye yardımcı olacaktır.

Yukarıdaki yaklaşımlar ve çıktılar ışığında stratejik kriz yönetiminin kruvaziyer turiziminin sektörel dar boğazdan kurtulması ve eski canlılığına dönmesini sağlayacak önemde olduğu görülmektedir. Bu çalışma konunun önemini belirtmesi ve özellikle sektör yöneticilerine dikkat çekmesi açısından bir değerlendirme çalışması olup ileriki çalışmalar için yol gösterici olacaktır. Sonraki çalışmalarda stratejik kriz yönetiminin sektörün performans yönetimi üzerine etkileri hem nitel hem de nicel çalışmalar ile devam ettirilebilir. Yöneticiler ile odak grup veya

delphi çalışması yapılması konun derinlemesine analizine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akpınar, H. ve Bitiktaş, F. (2016). “Türkiye’deki Kruvaziyer Limanlarının Mevcut Durumu, Potansiyeli Ve Gelişimine Yönelik Öneriler.”. 3. Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu. 27 Şubat 2016. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Benaben, F. (2016). “A Formal Framework for Crisis Management Describing Information Flows And Functional Structure”. *Procedia Engineering*, 159, s:353-356.
- Beqiri, G. (2014). “Innovative Business Models and Crisis Management”. *Procedia Economics and Finance*, 9, s: 361-368.
- Blake, A. ve Sinclair, M.T. (2003). “Tourism Crisis Management US Response to September 11” .*Annals of Tourism Research*, 30, 4, s: 813-832.
- Boşneagu, R., Coca, C.E ve Sorescu, F. (2015). “Management and Marketing Elements in Maritime Cruises Industry: European Cruise Market”. 10th European Integration Realities and Perspectives.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). “Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management”. *Journal Of Contingencies And Crisis Management* , 8, 4,s:185-191.
- Burnett, J.J. (1998).”A Strategic Approach To Managing Crises” , *Public Relations Review*, 24(4)., s.475-488.
- Clare Bowen, C., Fidgeon, P. ve Page, S. J. (2014). “Maritime Tourism and Terrorism: Customer Perceptions of The Potential Terrorist Threat To Cruise Shipping” *Current Issues in Tourism*, 17:7, s:610-639.
- CLIA (2016). “2017 Cruise Industry Outlook” . Cruise Lines International Association.
- Comfort, L., K. (2007). “Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control”. *Public Administration Review*, s:189-197.
- Darling, J. R. (1994). "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making". *Leadership & Organization Development Journal*, 15,8, s:3-8.
- Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü (2017). [https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik\\_kruvaziyer.aspx](https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_kruvaziyer.aspx)  
Erişim Tarihi: 17.12.2017

- Deniz Ticaret Odası (2017). "Rakamlarla Denizcilik Sektörü Ve İstatistikler Eki (2. Bölüm)".
- Elliott, D., Harris K. Ve Baron, S. (2005). "Crisis Management and Services Marketing", *Journal of Services Marketing*, 19 , 5, s:336-345.
- Evans, N. ve Elphick, S. (2005). "Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry" .*Int. J. Tourism Res.* 7, s:135-150.
- Esteve-Perez, J., ve Garcia-Sanchez, A. (2015). Cruise market: Stakeholders and the role of ports and tourist hinterlands. *Maritime Economics and Logistics*, 17(3)., 371-388.
- Fener, T. ve Cevik, T. (2015). "Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts".*Procedia Economics and Finance*, 26, s: 695-701.
- Henderson, J. C. (2007). "Managing crises: UK Civil Aviation, BAA Airports and the August 2006 Terrorist Threat" .*Tourism and Hospitality Research*.8: 2, s:125-136.
- Liu, B. ve Pennington-Gray, L. (2015). "Understanding the Cruise Industry's Responses to Health-Related Crises: A Case Study Approach".*Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. 6.
- Lopes, M. J. ve Dredge, D. (2017). "Cruise Tourism Shore Excursions:Value for Destinations?". *Tourism Planning & Development*, s:1-20.
- Mansfeld, Y. (1999). "Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, 38,s: 30-36.
- Mileski, J. ,P. , Wang, G. ve Beacham, L. (2014). "Understanding the Causes of Recent Cruise Ship Mishaps and Disasters" *Research in Transportation Business & Management* ,13,s: 65-70.
- Paraskevas, A., Altinay L., McLean,J. ve Cooper,C. (2013). "Crisis Knowledge in Tourism: Types, Flows and Governance" .*Annals of Tourism Research*, 41, s: 130-152.
- Pauchant, T.C. ve Douville,R.(1993). "Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991" .*Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7, No. 1, s:43-66.
- Pffor, C. ve Hosie, P. J. (2008). "Crisis Management in Tourism".*Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2-4, s:249-264.

- Ponis, S.T. ve Ntalla, A. (2016). "Crisis Management Practices and Approaches: Insights From Major Supply Chain Crises". *Procedia Economics and Finance*, 39, s: 668-673.
- Preble, J. E. (1997). "Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Progress". *Journal of Management Studies* 34:5,s:769-791.
- Ritchie, B., W. (2004). "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in The Tourism Industry". *Tourism Management*, 25,s:669-683.
- Robert, B. ve Lajtha, C. (2002). "A New Approach to CrisisManagement". *Journal Of Contingencies And Crisis Management*,10: 4, s:181-191.
- Sahin, S., Ulubeyli, S. ve Kazaza, A. (2015). "Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ,195, s:2298-2305.
- Santana, G. (2004). "Crisis Management and Tourism". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15:4, s:299-321.
- Sapriel, C. (2003). "Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for The New Millennium", *Journal of Communication Management*, 7, 4, s:348-355.
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y. ve Tarlow, P. (1999). "Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism". *Journal of Travel Research*,38, s:13-18.
- Speakman, M. ve Sharpley, R. (2012). "A Chaos Theory Perspective on Destination Crisis Management: Evidence from Mexico". *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, s:67-77.
- Ulmer, R. (2001). "Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships Malden Mills As a Case Study". *Management Communication Quarterly*, 14, 4, s: 590-615.
- Wood, R. E. (2000). "Caribbean Cruise Tourism :Globalization at Sea". *Annals of Tourism Research*, 27, 2, s: 345-370.