SOCIAL MENTALITY AND RESEARCHER THINKERS JOURNAL Doı: http://dx.doi.org/10.31576/smryj.673
RESEARCH ARTICLE SmartJournal 2020; 6(38):2135-2146
Arrival : 21/10/2020
Published : 07/12/2020

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ: THOMAS COOK ŞİRKETİ ÖRNEK OLAYI

Crisis Management In The Aviation Sector: The Case Of Thomas Cook Company

Reference: Rodoplu, H. & Aktekin, B. (2020). **"Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas Cook Şirketi Örnek Olayı"**, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(38): 2135-2146.

Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU
Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Kocaeli / Türkiye
ORCID: 0000-0001-9670-814X

Büşra AKTEKİN
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul / Türkiye
ORCID: 0000-0002-1754-1060

ÖZET

Kriz genellikle ansızın ortaya çıkan, işletme içi ve çevresel faktörlerin farklı etkileri bağlamında olumsuz sonuçları olan hatta işletmenin varlığını sonlandırabilen çok ciddi bir süreçtir. Özellikle havacılık sektörü, kendine özgü her türlü etkiye açık ve kırılgan yapısı nedeniyle krizlerden görece çok daha fazla etkilenebilen bir işkoludur. Havacılık sektörü paydaşları, bilgi teknolojileri, rekabet koşulları, doğal afetler ve salgın hastalıklar, iş modeli, müşteri beklentileri ve yönetim becerileri gibi alanlarda yaşanabilecek ani ve köklü değişimlere, hazırlıklı olmak adına stratejik planlarında bu olası rutin dışı gelişmelere yönelik önlemlerine yer vermelidirler. Özellikle turizm işletmeciliği, tur operatörlüğü ve havayolu taşımacılığı gibi her biri belirli ölçülerde farklı yetkinlikleri gerektiren bütünleşmiş bir iş modeli ile rekabetçi olduğu kadar kırılgan bir pazarda başarıyla faaliyet göstermek, beraberinde son derece etkin ve kapsamlı bir kriz yönetimi stratejisini de gerektirmektedir. Bu çalışmada, iki yüz yıla yakın geçmişe sahip ve uluslararası ölçekte turizm işletmeciliği, tur operatörlüğü ve havayolu taşımacılığı alanlarında faaliyet gösteren Thomas Cook şirketini, içine düştüğü kriz sürecinde yaşadığı başarısızlık sonucu iflasa götüren temel olgular, kriz yönetim stratejileri bağlamında analize tabi tutulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi Stratejileri, Havayolu İşletmeciliği.

JEL KOD: L93, D92, G32.

ABSTRACT

Crisis is a very serious process that usually occurs suddenly, has negative consequences in the context of different effects of internal and environmental factors, and can even cease the existence of the company. Especially the aviation sector is a branch of business that is relatively more affected by crises due to its unique and fragile structure. Aviation sector stakeholders should include measures for these possible non-routine developments in their strategic plans to be prepared for sudden and radical changes in areas such as information technologies, competitive conditions, natural disasters and epidemics, business model, customer expectations and management skills. To operate successfully in a competitive and fragile market with an integrated business model, each of which requires different competencies, especially in tourism management, tour operator and air transport, requires an extremely effective and comprehensive crisis management strategy. In this study, the basic facts that led Thomas Cook company, which has a history of nearly two centuries and has been operating in the fields of international tourism, tour operator and air transportation, to bankruptcy as a result of the failure that experienced during the crisis the company fell into, were analyzed in the context of crisis management strategies.

Keywords: Crisis, Crisis management, Crisis strategies, Thomas Cook, Airline Business

1. GİRİŞ

Günümüzde ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler, işletmeleri önemli ölçüde etkilemekte olup; işletmeleri çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarına sürüklemektedir. Özellikle yaşadığımız dönemde dünyayı etkisi altına almış olan Covid-19 salgını; küresel boyutta tüm sektörlerdeki işletmeler açısından çok ciddi bir kriz ortamı oluşturmuş, yüzyıllık kurumları bile iflasın eşiğine taşımış bulunmaktadır.

Dünyada ticaretin 15. yüzyılda kavram olarak konuşulmaya başladığı bilinmekte olup, 18. yüzyıldan günümüze kadar olan süreçte ise her geçen gün artan hacmi ve içeriği ile büyük bir değişim gösterdiği açıktır. Yaklaşık altı yüz yıldır varlığını sürdüren ticaret olgusu bağlamında kurulan işletmeler, içinde bulundukları zaman ve çevreye uyum sağlamayı başarabildikleri sürece ayakta kalabilmişler ve varlıklarını devam ettirebilmişlerdir. İşletmeler varlıklarını sürekli kılabilmek adına; küreselleşen dünyada tüm pazarların giderek entegre olmasına koşut biçimde, sıklığı artan farklı ölçekteki öngörülemeyen olumsuzluklarla başa çıkabilmek zorundadırlar.

©Copyright 2020 by Social Mentality And Researcher Thinkers Journal

Havacılık sektörü ise günümüzde diğer sektörlere nazaran her türlü krize karşı hassas bir yapıda olup, çabuk kırılganlık gösteren bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz stratejileri kavramları ele alınmış olup; belirtilen kavramların havacılık sektöründeki karşılıklarına yer verilmiştir. Bu bağlamda, iki yüzyıla yakın köklü bir geçmişe sahip, tur operatörlüğü ve havayolu taşımacılığı alanlarında uzmanlaşmış Thomas Cook Şirketi'nin içine düştüğü krizin iflasla sonuçlanan süreci analiz edilerek, uyguladığı kriz yönetimi stratejilerindeki hataların belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİM KAVRAMLARI

2.1 Kriz Kavramı

Kriz kelimesi, yargı, seçim veya karar anlamına gelen Yunanca "krisis" kelimesinden gelmektedir. Bununla birlikte, terimin kullanımı, kullanıldığı bağlama ve organizasyonun yapısına bağlı olarak değişir (Preble, 1997). Bir başka deyişle kriz; yöneticilerin öncelikli hedeflerini tehdit eden, müdahale için karar vermeden önce mevcut olan süreyi kısıtlayan ve ortaya çıkması ile yöneticileri şaşırtan bir durum olarak tanımlanabilir (Hermann, 1972). Ayrıca kriz, daha kapsamlı olarak; sosyal bir sistemin temel yapılarına veya temel değerlerine ve normlarına yönelik, zaman baskısı ve oldukça belirsiz koşullar altında, kritik kararlar almayı gerektiren ciddi bir tehdit" olarak tanımlanabilir. (Rosenthal, 1997)

Yönetim bilimi yazınında kriz; organizasyonun yaşama kabiliyetini tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olay olup, sebep, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ve ayrıca kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği inancıyla karakterize edilir. (Pearson C. C., 1998)

İşletmelerin hayatta kalmaları, bulundukları çevreye ve teknolojiye sağladıkları uyum ile doğru orantılıdır. Günümüzde tüm alanlarda ve özellikle teknolojideki gelişmelerin sağladığı pek çok olanağa rağmen, beklenmedik anlarda ortaya çıkan ve tüm dengeleri değiştiren, aynı zamanda yeni arayış ve çözüm yollarını zorunlu kılan süreçler bileşkesi, kriz kavramı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin ve kurumların, kendi kültür ve disiplinleri doğrultusunda krizi farklı yollarla tanımlamış olmalarına rağmen, genel anlamda kriz, aniden ortaya çıkan ve bir yapının rutin işleyen süreçlerini yıkıcı etkiye sahip bir olgu olarak ifade edilebilir. (Turner, 1976).

İşletmeler, faaliyet yürüttükleri süreçte karşılaştıkları krizlerden üç ayrı boyutta etkilenmektedirler. Bu boyutlardan ilki, işletmenin içerde ve dışarıda imajını olumsuz etkilemesi sebebiyle öncelikli değerlerine zarar vermesidir. İkincisi ise, krizin başlaması ile birlikte oluşan panikle işletme yönetiminin rasyonel olmayan reaksiyonlar göstermesidir. Krizin başladığı anla bittiği an arasında çok farklı bir süreç gelişir ve bu süreç aslında çok kısadır. Üçüncüsü ise, işletme her ne kadar bir B planına sahip olsa bile kriz olgusunun işletme için beklenmedik ve ani bir sürece sahip olmasıdır. (Uyan, 2016)

2.2 Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, işletmelerin belirli veya belirsiz nedenlerle oluşan kriz sürecinde sergiledikleri davranış ve tutumlar bileşkesi olarak görülebilir. Kriz yönetim sürecinin belirli bir başlangıç ve bitiş tanımları olmayacağı gibi; olası tüm risklerin göz önüne alınarak, bunlara ilişkin tahminler yapılması ve ne tür bir krizin kapıda olduğunun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Coombs'a göre kriz yönetimi kritik bir örgütsel işlevdir. Başarısızlık, paydaşlara ciddi zararlar verebilir ve bir organizasyon için kayıplara neden olabilir veya varlığını sona erdirebilir. (Coombs W. T., 2010)

Kriz yönetimi, genellikle olayın kendisi gelişirken, böyle bir olayın etkilerini azaltmak veya bunun için kararlar alma sanatıdır. Kriz yönetimi, yaşanılan olumsuz durum hakkında genelde kesin ve net bilgiden yoksun bir biçimde, zaman kısıtı ve stres altında kurumun geleceğine yönelik yaşamsal önemde kararlar vermek anlamına gelir. (Aktouf, 1992). En temel tanımla kriz yönetimi, kriz başlamadan hazırlanmayı, kriz sırasında kriz yönetim planının etkin bir şekilde yürütülmesini ve kriz sonrasında hızla normale dönüşün sağlanması aşamalarını kapsamaktadır (Yu, 2005).

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumu için planlama yapmayı, müdahale etmeyi ve tüm oluşabilecek olumsuzluklardan en az zararla çıkmayı içerir. Diğer bir ifadeyle, kriz yönetimi, bir işletmenin normal iş rutinine olabildiğince çabuk dönmesi için aniden ortaya çıkan bir tehlike veya risk durumuyla başa çıkmasına izin veren her türlü önlem olarak tanımlanabilir.

Coombs işletmelere, kriz yönetimi sürecini yürütürken, kriz türlerini sınıflandırmalarını tavsiye etmiştir. Coombs'a göre farklı krizler, farklı çözüm stratejileri gerektirir. Her tür krize yönelik standart bir çözüm stratejisi uygulanması olumsuzlukları daha da arttırabilecektir. (Coombs W. , 1999).

Yönetim çalışmaları kapsamında nispeten yeni bir alan olan kriz yönetimi, organizasyonu, hissedarları, çalışanları ve çevre unsurlarını zorda bırakan, olası büyük kayıplara yol açabilecek ani ve beklenmedik bir durumla başa çıkmaya yardımcı olmak için planlanan stratejilerin uygulanmasıdır. (Bernstein, 2016)

Gerçek bir kriz karşısında kritik bir durumun yönetimi; mevcut bir krizin gerçek doğasını belirlemeyi, hasarı en aza indirmek için müdahale etmeyi ve krizden kurtulmayı içerir. Genellikle, işletme değerine yönelik herhangi bir zararı telafi etmek ve paydaşları süreçle başa çıkıldığına ikna etmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık verilmesi önem kazanır. Krizi yönetmek, bir işletmenin ve paydaşlarının içine düştüğü güç koşullar ve baskı ile mücadelesini ve yaşanan olumsuzluklarla başa çıkma sürecinde uyguladığı yöntemleri içerir. Küreselleşmenin etkisi ve son derece rekabetçi pazar dinamiklerinden etkilenen mevcut iş ortamının durumu göz önüne alındığında, kriz kaçınılmaz biçimde pek çok işletmenin her an karşılaşabileceği bir olgu haline dönüşmüştür. Bu gerçek karşısında kriz yönetimi olgusunun, şirket yöneticileri açısından öncelikli gündem konularından biri olduğu üzerine genel bir fikir birliği oluşmuştur (Rais, 2007). Modern kriz yönetimi bağlamında, yöneticiler sürekli olarak, olası bir krizin uyarı sinyallerini tespit etmek, krizden korunmak için önlemler almak, istikrarsızlıklarla başa çıkmak ve sorunları çözmek için verimli bir yöntem geliştirmek zorundadır (Robert, 2002).

2.3 Kriz Yönetimi Stratejileri

Kriz sürecinin; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönem dahil olmak üzere üç aşamalı bir süreci kapsadığı göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, ortaya çıkış nedeni ve şiddetine bağlı olarak fark zaman aralıklarını kapsaması olasıdır. Bu nedenle krizlerin tespiti, önlenmesi ve ortaya çıktıktan sonra bertaraf edilebilmesi, ancak her aşamadaki analizlerin en iyi bir biçimde yapılıp, elde edilen bulgular çerçevesinde etkin stratejilerin uygulanması ile mümkün olabilir (Sweetser & Metzger, 2007).

Krizle ilgili belirtilerin ortaya çıkmasıyla beraber, boyutunun ve etkilerinin önceden öngörülebilmesi, kriz esnasında uygulanacak yöntemlerin etkinliğinin artırılması, krize neden olan faktörlerin etkilerine karşı uygulanacak faaliyetlerin analizlerinin detaylı bir şekilde yapılması ve yol açması olası maddi manevi kayıpların önlenmesi yollarının araştırılması gerekmektedir. Bu amaçla kriz yönetimi, dikkatli ve ayrıntılı planlamayı, işlevsel örgütlenmeyi gerektiren bir süreçtir (Drucker, 1998).

Oluşabilecek ani ve beklenilmeyen olaylara yönelik önceden hazırlıklı olma ya da kriz anı harekete geçme çalışmaları tepe yönetimin ve o işletmenin benimsediği kriz yönetim biçimine göre değişir. İşletmeler kriz yönetiminin iki farklı yönetim sürecini benimseyerek hayata geçirebilirler: Tepki verici (reaktif) kriz yönetimi, önleyici (proaktif) kriz yönetimi (Mitroff I. S., 1987).

Tepki verici (reaktif) kriz yönetimi, önleyici (proaktif) kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir özelliğe sahiptir. Tepki verici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (yanlış karar ve faaliyetler) safhalarında önem kazanır. Önleyici (proaktif) kriz yönetimi, kriz belirtileri daha ortaya çıkmadan çalışmalarına başlar. Krizin açıkça ortaya çıkmadığı, olası kriz risklerine yönelik iç ve dış çevreye bağlı olarak ortaya çıkacak krizlere yönelik önceden çalışmalarını gerçekleştirir.

Mitroff ve Pearson, kriz yönetimine beş aşamalı ayrıntılı bir yaklaşım sunmuştur: Sinyal algılama, hazırlık ve önleme, hasarın önlenmesi, kurtarma ve öğrenme. (Mitroff I. a., 1993) Sinyal tespiti, hazırlığı ve önlenmesinin kriz öncesi aşamayla; hasarın önlenmesi, iyileştirilmesi ve öğrenmenin kriz sonrası aşamayla ilgilendiği görülmektedir. Krizden öğrenmenin kriz yönetiminin önemli bir unsuru olduğu belirtilmektedir. Pearson ve Clair ayrıca kriz ortaya çıkmadan önce "potansiyel riski en aza indirme" ve krizden sonra "tepki ve iyileşme" ihtiyacını vurgulamışlardır. (Pearson C. a., 1998), Richey (Richey, 2009)"hazırlıklı olma" ve "iyileşme" den bahsederken Natarajarathinam ve arkadaşları ise krizden kaçınma ve bunun üstesinden gelme ihtiyacını ifade etmektedirler (Natarajarathinam, 2009).

Günümüzde her işletmede ortaya çıkan krizin işletmelerin büyüklükleri ve faaliyet alanlarına göre farklılık göstermesi sebebiyle iyi yürütülen bir kriz yönetimi; krizin tanımlanmasını, planlar dahilinde müdahale etmeyi, oluşmadan engelleyebilmeyi ve oluştuktan sonra ise kısa sürede çözmeyi kapsamaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi birçok sosyal ve teknik bilim dalına gereksinim duymaktadır.

Kriz yönetiminde önemli olarak görülen faaliyetler 4R formülü ile özetlenebilir. Buna göre 4R formülü; (NGA, 1979)

- ✓ Reduction (Azaltma): Kriz oluşmadan önce olası etkilerini azaltmak için çalışma yapmak ve kriz işaretlerine dikkat etmek.
- ✓ Readiness (Hazır olmak): Uygulanabilirliği kesin planların ve tüm kaynakların ana planları ile birlikte olası senaryolarını oluşturmak ve test etmek
- ✓ Response (Cevaplama): Araştırılmış, üzerinde çalışılarak gerçek tespitlerin yapıldığı, onarıcı, sorunu doğru teşhis eden, güvene dayalı, tutarlı bir cevaplama yönetimini benimseme, bir süreç dahilinde izleme ve medya desteği almak.
- ✓ Recovery (Tedavi): SWOT analizi yaparak, radikal çözümlerle sorunların üzerini örtmeden çözüme ulaştırmak.

Stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir. İşletme açısından strateji "İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır" şeklinde tanımlanmaktadır. (Dinçer, 1998)

Hofer ve Schendel'e göre ise strateji "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır (Arogvaswamy, 1987).

Strateji, Johnson ve Scholes (Johnson, 1993) tarafından bir işletmenin uzun vadedeki yönü ve kapsamı olarak tanımlanmıştır.

Stratejik planlama ve yönetim genellikle dört ana unsurla ilgilidir: (Johnson, 1993)

- ✓ a) Stratejik analiz: makro veya mikro işletim ortamının incelenmesi;
- ✓ b) Stratejik yön ve seçim: Örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik yönleri ve özel genel stratejileri geliştirmek ve seçmek;
- ✓ c) Strateji uygulama ve kontrol: Uygun organizasyon yapıları, insan ve mali kaynak stratejileri geliştirmek, kontrol etmek ve belirli stratejilerin uygulanmasına izin vermek için liderlik sağlamak;
- ✓ d) Stratejik değerlendirme ve geri bildirim: Sürekli iyileştirme, stratejik planlama ve yönetimin önemli bir parçasıdır ve kuruluşlar, değerlendirme ve izleme yoluyla stratejilerin etkinliğini nasıl iyileştireceklerini öğrenirler.

Stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarında, krizin niteliğine (büyüklüğü, ölçeği ve zaman baskısı) ve paydaşların stratejilere tepkisine bağlı olarak strateji geliştirme ve uygulamada esneklik, değerlendirme ve potansiyel değişiklik olmalıdır. Kash ve Darling (Kash, 1998) gibi yazarlar, kriz yönetiminin kuruluşlar için bir gereklilik olmasına ve yöneticilerin bunu kabul etmelerine rağmen, birçoğunun kriz durumlarını ele almak için üretken adımlar atmadığına inanmaktadır.

3. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ OLGUSU

3.1. Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetim Süreci

Son yıllarda işletmelerin gerek kendi kontrolleri dışında oluşan birtakım olumsuz çevre koşullarından gerekse de kendi uyguladıkları yönetim politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmakta, krizler örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen ve günümüzde taşımacılık türleri arasında önemli bir yeri olan havayolu taşımacılığı, hem dışsal hem de içsel faktörlere karşı çok kırılgan bir yapıya sahiptir. Gelişen teknoloji ile daha çok yolcuyu ve kargoyu, daha sorunsuz ve kolay şekilde bir yerden bir yere taşımada en hızlı ulaşım aracı olan uçaklar; üreticisinden, hizmet veren en küçük birimine kadar yüksek maliyetlere sahiptir.

Bu hizmet birimleri arasında; uçak üreticileri, yedek parça üreticileri, yer hizmeti sağlayan işletmeler, ikram hizmeti sağlayan işletmeler, terminal işletmeleri ve akaryakıt işletmeleri önemli yer tutmaktadır. Zincirin herhangi bir halkasında meydana gelebilecek bir sorun, sektörün tamamına etki edebilmektedir.

Havacılık sektöründeki tüm paydaşların birbirleriyle olan iş birliğinin yanı sıra, bir havayolu işletmesinin kendi içinde oluşturduğu yapıda da süreklilik arz eden bir iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde büyük ölçekli havayolu işletme yapıları incelendiğinde; teknik, mali işler, uçuş, pazarlama, satış, operasyon, iştirakler, eğitim, bilişim teknolojileri, emniyet ve güvenlik birimleri gibi tek başına bir işletme olabilecek büyüklükteki birçok farklı yapının işletme içinde var olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmeleri açısından olası bir kriz olgusunu, kavramsal bağlamda tanımlayabilmek için söz konusu işletmenin iş modelinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Havayolu işletmeleri faaliyet alanlarına, sefer sıklıklarına, taşınanın niteliğine, üretim araçlarının mülkiyetine ve taşımacılık faaliyetinin ölçeğine göre sınıflandırılırlar; (Gerede, 2015)

- ✓ Faaliyet alanlarına göre havayolu işletmeleri:
  - Geleneksel Havayolu
  - Öz yetenekleri dışındaki işlevleri dış kaynaklardan sağlayan havayolu işletmeleri
  - Öz yetenekleri dışındaki işlevler için ayrı işletmeler kuran havayolu işletmeleri
- ✓ Seferlerin düzenli olup olmamasına göre sınıflandırılan havayolu işletmeleri:
  - Tarifeli havayolu işletmeleri
  - Tarifesiz havayolu işletmeleri
  - Charter havayolu işletmeleri
- ✓ Taşınanın niteliğine göre havayolu işletmeleri:
  - Yolcu ve Kargo taşıması yapan havayolu işletmeleri
  - Sadece kargo taşıması yapan havayolu işletmeleri
- ✓ Üretim araçlarının mülkiyetine göre havayolu işletmeleri:

- Kamu sahipliğindeki havayolu işletmesi
- Özel havayolu işletmeleri
- Ortak girişimcilere ait havayolu işletmeleri

✓ Taşımacılık faaliyetinin ölçeğine göre sınıflandırılan havayolu işletmeleri:

- Küresel havayolu işletmeleri
- Dev havayolu işletmeleri
- Bölgesel havayolu işletmeleri
- Küçük bölgeler arası sefer yapan havayolu işletmeleri

Faaliyet alanlarına göre sınıflandırılan havayolu işletmelerinde Doganis'in tanımına göre geleneksel havayolu olarak adlandırılan işletmeler birçok havacılık faaliyetini kendi bünyelerinde sürdürmektedirler. (Doganis, 2006) Bu işletmelerin ana üslerinde hava aracı bakım, ikram, tur operatörlüğü, otel, sigorta, güvenlik, terminal ve yer hizmetleri birimleri bulunmakta olup, çok büyük ölçekli olmaları nedeniyle olası bir kriz durumundan en fazla etkilenebilecek durumdadırlar.

Öz yetenekleri dışındaki işlevleri dış kaynaklardan sağlayan havayolu işletmeleri ise, sadece yolcu ve/veya kargo taşıma ve pazarlama faaliyetlerini kendi içinde yönetmesi ve diğer tüm hizmetleri ise (teknik, ikram, yer vb.) taşeron firmalardan almaları nedeniyle olası bir kriz durumundan geleneksel havayolu işletmelerine göre daha az etkilenmektedirler. (Doganis, 2006)

Bu tür havayolu işletmeleri, genel olarak ikincil havalimanlarını, ikram ve yer hizmet işletmelerini tercih ederken; bilet satışlarını dijital satış kanalları aracılığı ile yaptıklarından, etkinliğin ve verimliğin artırılması ile maliyetlerin azaltılması sonucunda karlılıklarını artırırlar. Olası kriz durumunda işletmelerin, iç iletişim kanallarının kuvvetli olması durumunda daha kolay bir şekilde krizi atlatabildikleri görülmektedir.

Öz yetenekleri dışındaki işlevler için ayrı işletmeler kuran havayolu işletmeleri, yine sadece yolcu ve kargo taşımacılık ana faaliyetini kendi içinde yönetirken, diğer tüm havacılık hizmetleri için ayrı ayrı işletmeler kurmaktadırlar. Bu havayolu işletmeleri hem ana faaliyetlerini destekleyici hizmet almaya devam eder, hem de bu işletmeler tarafından başka havayolu işletmelerine de hizmet satabilirler.

Tarifeli sefer düzenleyen havayolu işletmeleri tarifesiz ve charter sefer düzenleyen havayolu işletmelerine göre daha avantajlı ve olası bir kriz durumundan daha az etkilenen işletmelerdir. Bu işletmeler düzenli uçuşları için çok erken dönemde bilet satışını açtıkları için hem uçağı görece daha kolay doldururken, hem de bilet satış gelirlerine uçuştan çok daha önce erişebilmektedirler. Tarifesiz ve charter sefer düzenleyen işletmeler ise, olası ani değişiklikler karşısında hızlı ve işletme adına maliyetli önlemler almak durumunda kalmakta, aynı zamanda bilet gelirlerine genellikle ancak uçuş öncesi erişebilmektedirler.

Havayolu işletmeleri açısından kriz yönetimi oldukça güç ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Uluslararası taşımacılık yapan havayolları, kendi ülkelerindeki koşulların ötesinde, uçuş yaptıkları ülkelerdeki sosyo politik süreçleri, ülkelerin ekonomik yapılarını, turizm faaliyetlerini, bölgesel niteliklerinin yanı sıra sektör içerisindeki rekabet koşullarını, pazarlama ve satış faaliyetlerini, ürün marka ve fiyat politikalarını ciddi şekilde analiz ederek sürekli gözden geçirmek durumundadırlar. Ayrıca, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ve çok kısa süre içerisinde gerekli dönüşümü gerçekleştirmek havayolu işletmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Havayolu işletmesinin sahip olduğu iş modeli, olası bir kriz durumunda uygulayacağı stratejilerin belirlenmesinde çok büyük öneme sahiptir. Genel olarak havayolu işletmeleri olası bir krizde uygulayacakları stratejilerini beş aşamalı olarak belirlemektedir. Bu stratejiler; (Visually, 2020)

Krize hazırlık:

- ✓ Hafifletme önlemleri almak ve birimler arası bir kriz iletişim ekibi oluşturmak.
- ✓ Kriz sırasında yolcuların sürekli erişim sağlayıp bilgi edinebilecekleri seçenekli iletişim ağı kurmak.

Krizi net olarak tanımlamak: Krizin nasıl bir kriz olduğunun tanımlanması,

- ✓ Ani, beklenen ancak şuan olmayan,
- ✓ İçten içe yanan ve patlamaya hazır,
- ✓ Hiç beklenmeyen şekilde ve hiç düşünülmemiş olan

Cevaplama:

- ✓ Kriz iletişim ekibinin toplanması ile birlikte kriz çözüm referanslarının aranması,
- ✓ Doğru bilgi içeren metinler hazırlanarak medyanın doğru bilgilendirilmesi.

Değerlendirme:

- ✓ İşletmenin kendini objektif biçimde değerlendirmesi,
- ✓ Hem çalışanların hem de müşterilerin dürüstçe bilgilendirilmesi,
- ✓ Gelecek için hazırlık yapılması

Desteklemek: Farkındalığın artırılması için medya kanallarının kullanılması

- ✓ Çalışanlar, müşteriler ve medyanın doğru ve sürekli biçimde bilgilendirilmesi,
- ✓ Sadece mesaj vermeye çalışmamak aynı zamanda etkilemek,
- ✓ Şeffaf olmak ve söylentilere izin vermemek,
- ✓ Diğer havayolu ve terminal işletmeleriyle işbirliği içinde hareket etmek.

4. HAVACILIKTA KRİZ YÖNETİMİ ÖRNEK OLAY: THOMAS COOK

Ticari hayatına 1841 yılında İngiltere'nin Leicester kentinden, 20 km. mesafedeki Loughborough'ya tren yolculuğu ile yaklaşık 500 yolcuyu taşıyarak başlayan Thomas Cook; modern anlamda ilk turizm hareketinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Bu hareket devamında tur organizatörü olarak yeni çalışma alanının oluşmasına kaynaklık etmiştir. İlk kıta turunu İngiltere'nin doğusundaki Harwich limanından Anvers'e, ardından Brüksel'e, Köln'e, Heidelberg'e, Strasbourg'a ve son olarak Paris'e yaparak tamamlamıştır. İlk yerleşik işyerini 1865 yılında Londra'da açan işletme, 1928 yılında Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grands Express Européens ile ortaklık kurmuştur.

1972 yılında şirket, Midland Bank, Trust House Forte ve Automobile Association'ın bir konsorsiyumu tarafından satın alınmıştır. 1984 yılında 'Don't do it Thomas Cook it!' sloganı ile tüm İngiltere'de tanınır hale gelen şirket, 1990 yılında Deak International'ın perakende döviz operasyonlarını satın alarak aynı zamanda dünyanın önde gelen döviz perakendecilerinden birisi haline gelmiştir.

Şirket 1992 yılında, Almanya'nın üçüncü büyük bankası olan Westdeutsche Landesbank ve Almanya'nın önde gelen charter havayolu şirketi LTU Group tarafından Midland Bank'tan satın alır. 1999 yılında Avrupa Birliği Komisyonu'nun Thomas Cook ve Carlson Leisure Group'un birleşmesini onaylamasının ardından 2001 yılında şirket, global ve finansal hizmetler bölümünün Travelex'e satışını tamamlamıştır. Aynı yıl Thomas Cook, Alman seyahat şirketi Condor& Neckermann tarafından satın alınır ve adı Thomas Cook AG olarak değiştirilir.

2003 yılına gelindiğinde, bu zamana kadar ana faaliyet konusu olan seyahat acentesi hizmetlerine devam eden işletme, Birleşik Krallık'ta Thomas Cook Airlines adı altında havayolu olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Hem acente hizmetleri hem de havayolu faaliyetleri, işletmenin gelirlerinde

önemli ölçüde büyüme sağlamıştır. 2007 yılında, Thomas Cook AG ve MyTravel Group plc, Thomas Cook Group plc çatısı altında birleşmiş, hemen ardından, Ving, Spies ve Tjäreborg'dan oluşan İskandinav kökenli konsorsiyum ile ortaklığa girişmiştir. 2008 yılında hotel4u.com web sitesini 21,8 milyon pound karşılığında satın alan işletme 2011 yılında ise, Birleşik Krallık perakende operasyonlarını, Co-operative Group ve Midlands Co-operative Society ile birleştirerek Birleşik Krallık'ın şimdiye kadarki en büyük seyahat acenteleri zincirini oluşturmuştur. Bu oluşumun sonrasında 2013 yılında İngiltere, Belçika ve İskandinavya'daki Thomas Cook Havayollarının, Almanya'daki Condor ile birlikte Thomas Cook Group bünyesinde tek bir işletme bölümünde birleştirileceğini duyurmuştur. (CNN, 2019)

2015 yılında Çin'li yatırım şirketi Fosun International Limited ile stratejik işbirliğine giden işletme, 2019 yılında içinde bulunduğu olumsuz mali durumdan kurtulmak amacıyla, Fosun International Limited ve bankalarla 900 milyon poundluk bir anlaşma yapmıştır. Anlaşmaya göre tur operatörünün %75'i Fosun'a, %25'i bankalara, uçak şirketinin ise %75'i bankalara %25'i Fosun'a geçeceği belirtilmesine rağmen; Thomas Cook'un tahvil sahipleri 900 milyon poundluk anlaşmanın işletmeyi kurtarmayacağını, 200 milyon pound daha ek finansmana ihtiyaç olduğunu açıklamıştır. Eylül 2019'da Thomas Cook yönetimi ile hissedarlar, bankalar ve Çin'li yatırım işletmesi Fosun'un katıldığı son toplantıda anlaşma sağlanamayarak işletme iflasını açıklama zorunda kalmıştır. (Reuters, 2019)

5. BULGULAR

İflas ettiği tarihe kadar, 560 adet seyahat acentesi 34 adet dar gövde uçağı ve 21.000 personeli olan işletmenin (Bloomberg, 2019), batmasına neden olan faktörler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

İşletmenin 2007 yılında, son altı yılda sadece bir yıl kar açıklayan My Travel Group ile birleşmesinden sonra elde etmeyi beklediği yıllık 75 milyon poundluk gelirin aksine; aynı yılın sonunda 1,5 milyar pound zarar açıklaması gruba çok büyük borçlar yüklemiştir (Guardian, 2019).

İşletme, 2011 yılında 1,1 milyar poundluk bir borç yükünü karşılayamamış ve 2013 yılında hissedarlardan 425 milyon pound toplanmasına rağmen, bu meblağ önceki dönem borçlarının ödenmesinde kullanıldığından, şirketi iflastan kurtarma konusunda yetersiz kalmıştır. Nitekim 2011'den itibaren 1,2 milyar pound faiz ödemesi yapılmış olması şirket borçlarının 1,7 milyar pound arttırmıştır. Şirketin sadece faiz ödemelerini karşılamak için yılda üç milyon adet tatil satması gerekirken, şirketin kötü yönetimine ilişkin raporlar ve temettü ödemelerinin kesilmesi ve bunların yeniden başlamasının zaman açısından yanlışlığı Thomas Cook'un kötüye giden durumunu daha da kötüleştirmiştir. (Hernandez, The Collapse of Thomas Cook: What happened and why, 2020)

Ağustos 2019'a kadar hem Club Med'in sahibi hem de Thomas Cook'un ana hissedarı olan Çin'li yatırım şirketi olan Fosun International Limited ve alacaklı bankalar ile tahvil sahipleri tarafından yürütülen kurtarma anlaşmasının bir parçası olarak, 900 milyon poundluk bir finansman paketi sağlanmıştır. Fosun International Limited Çinli bir holding ve yatırım şirketidir. 1992 yılında Guo Guangchang ve diğer dört şirket tarafından kurulan şirketin merkezi Şangay'dadır ve 2004 yılında Hong Kong'da Fosun International Limited olarak kurulmuştur. Fosun International Limited, 2010-2015 yılları arasında ABD ve Avrupa'da sağlık, turizm, moda ve bankacılık sektörlerinde yabancı firmaları satın almak için milyarlarca dolar harcamış olup, bunlar arasında Fransız Club Med, İngiltere'nin Thomas Cook Grubu, Kanadalı Cirque du Soleil, Amerikan giyim markası St John ve Yunan kuyumcu Folli Follie bulunmaktadır. (https://en.wikipedia.org/wiki/Fosun_International, 2020).

Thomas Cook ile ilgili yapılan anlaşma planına göre Fosun taahhüt ettiği miktarın yarısını işletme sermayesine katacak ve karşılığında Thomas Cook'un tur operatörü hisselerinin %75'ini ve havayolu işletmelerinin ise %25'ini alacaktı. Geriye kalan 450 milyon pound, Thomas Cook'un alacaklı bankaları ve tahvil sahipleri tarafından sağlanacak ve böylelikle mevcut durum havayolu şirketinde %75 hisseye, tur operatörü biriminde ise %25'e çıkacaktı. (Hernandez, The Collapse of

Thomas Cook: What happened and why, 2020). Ancak Thomas Cook Group tarafından alacaklı bankalardan yolcusuz geçen kış aylarındaki ayakta kalma çabalarını sürdürmek için 200 milyon dolarlık bir acil durum fonu temin etmeleri için gelen ekstra talep, anlaşmanın çöküşünü hızlandırmıştır. Thomas Cook'un işletme sahipleri son dakika geri dönüş anlaşmasını denemek ve müzakere etmek için 21 Eylül 2019 tarihinde alacaklılarla bir araya gelmelerine rağmen, başarısız olmuşlardır. Havacılık analisti John Strickland tarafından işletmeyi kurtarma çabaları, "çok az çok geç" olarak ifade edilmiştir (Hernandez, www.internationalbanker.com, 2020).

Şirket üst yöneticileri, işletmenin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunur, çünkü şirketin büyümesi ve karlılığı için uzun vadeli stratejiler oluşturma gücüne sahiptirler. Yeni pazarlara girme, ortaklıklar, sözleşmeleri feshetme gibi önemli kararlarda belirleyici rolleri vardır. My Travel Group ile birleşmeden sonra ciddi mali düşüş gösteren işletmenin, önemli yanlışlarından biri, 2011 yılında uzun zamandır CEO görevini üstlenmekte olan yöneticisi ile yollarını ayırmak olmuştur. Bu dönemde yıllık 1,2 milyar pound borç yükü altında olan işletmenin, yeni bir CEO ile yoluna devam etmek zorunda olması çöküşü hızlandıran temel faktörler arasında gösterilmektedir. Bu dönemden itibaren ortaya yeni bir strateji koyamayan grup, mali yükün de altında ezilme sürecine girmiştir. 2018 ve 2019'da beklentilerin çok altında gerçekleşen faaliyet karlılığı, biriken borç yükü, aşırı sayıdaki acente işyerleri ve işletmenin yüksek maliyetleri gibi işaretlere rağmen; CEO Peter Fankhauser'in, şirketin tasfiyesine yol açan maliyetleri ve borçları azaltamadığı gözlemlenmiştir. (Stern, 2019)

Thomas Cook Grup geleneksel acente olarak uzun yıllar özellikle İngiltere'de sektörün lideri konumunda olan bir işletmedir. Ülkede faaliyet gösteren 560 acente ile İngiliz pazarına hizmet sağlayan işletme, 2011 yılından sonra dijitalleşmenin başlaması ile beraber yeni düzene ayak uydurmakta zorlanmıştır. Tatil satışını, otel, uçak ve transfer paketlerini kapsayarak tek bir paket içinde satarak sektöre giren, Easyjet, Jet2 ve Ryanair gibi işletmeler, bu satış yöntemini benimsemeyen ve ayak uyduramayan işletmenin müşterilerini kendilerine çekmeyi başarmışlardır. Dijitalleşme, acente düzenine sahip olan işletme için personel açısından da gerekli dönüşümü yapmak adına işleri zorlaştırmıştır.

Thomas Cook'un ciddi bir pazar payına sahip olduğu Türkiye'de; 2016 yılı içerisinde yaşanan terör olayları sebebiyle yaşanan rezervasyon iptalleri, işletmenin ilgili döneme ait tüm planlarını alt üst ederek tüm uçuşların iptal edilmesine ve yeni uçuş rotası bulamayan uçakların da yerde kalmasına yol açmıştır. Bu durumun getirdiği uçak bakım maliyetleri ve uçuş personel maliyetleri ayrı bir borç yükü olarak işletmeyi zor duruma sokmuştu.

TUI şirketi CEO'su Taras Demura Forbes dergisindeki röportajında Thomas Cook'un batış nedenlerine İngiltere'nin yaşadığı Brexit sürecinin de etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Taras Demura ilgili yazısında: "Teknolojiye yavaş adapte olma sorununa Thomas Cook'un devasa borçları da eklenince çöküş hızlandı. 2011'den beri İngiliz tur operatörü yalnızca borçlarını ödemek için çalıştı. Aynı zamanda, geçtiğimiz yıllarda, ekonomik, politik ve doğal nitelikteki çeşitli faktörler nedeniyle işletmenin borcu arttı. Bunların arasında Brexit'in açıklanmasından sonra yurt dışı seyahat talebindeki büyük düşüş (2016'da Birleşik Krallık'taki turlara olan talep %10-15 düştü) önemli rol oynadı. İngiliz tatilcilerin dörtte biri siyasi kaos nedeniyle yurt dışına çıkmayı erteledi. " demiştir. (Forbes- Demura, 2019).

2018 yılında yaşanan sıcak hava dalgası nedeniyle İngiliz ve diğer Avrupalı tatilcilerin seyahat planlarını ertelemeleri ya da iptal etmeleri de işletmenin beklenmedik krizlerden birini yaşamasına neden olmuştur. Bu dönemde yaşanan iptaller nedeniyle aynı 2016 yılında olduğu gibi işletme, tatil satmakta zorlanmış ve beklenen gelir elde edilememiştir.

6. SONUÇ

Özellikle 2011 yılından sonraki tüm yıllarda sadece geçmişten gelen borç yükünü ödemek için çaba sarf eden şirket, bu borç yükünü eritmeyi iflasını açıkladığı 2019 yılı Eylül ayına kadar başaramamıştır. Yapılan yanlış anlaşmaların yanı sıra, ana faaliyet konusu olan tur operatörlüğünün

yanında havayolu işletmesi olarak da faaliyet göstermeye çalışan şirket, bu sektörde başarılı olamamıştır. Yıllarca sezonluk otel kiralama anlaşmaları yapmak yerine otel sahibi olmayı; ana faaliyet konusu tur operatörlüğünün devamı olarak turizm sektörü içerisinde kalmayı tercih etmiş olsaydı, bugün belki de Thomas Cook ismi hala yaşamaya devam ediyor olabilirdi. Düşük maliyetli havayolu iş modelinin en yıpratıcı rekabetinin egemen olduğu Avrupa gibi bir pazarda, asıl faaliyet alanı dışındaki havayolu taşımacılığının rekabetçi koşullarına ayak uyduramaması da iflasa giden süreci hızlandırmıştır.

İşletmelerin yenilikleri çabuk benimsemeleri ve adapte olmaları, sürdürülebilirliklerini sağlamak adına önemlidir. Esneklik ve sürdürülebilirlik; şirketlerin, piyasa koşullarında, genel endüstri ortamında, teknolojide, müşteri beklentileri ve tercihlerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte işletmeler, ortaya çıkan yeni müşteri beklenti ve tercihlerine cevap verebilmek için en kısa sürede yeni teknolojilere ve yeni ürün beklentilerine adapte olmak durumunda kalırlar. Söz konusu bu dönüşüm karşısında Thomas Cook şirketi iş modelinin hızla güncelliğini yitirdiği ve oluşan müşteri beklenti ve talebini karşılayamadığı çok net bir gerçektir. (Ramanauskas, 2019). Son yıllarda bireylerin tatil paketlerini satın alırken eskisi gibi seyahat acentesine gitmek yerine çoğunlukla online platformları tercih ettikleri, büyük çoğunluğun tatil ve yolculuk rezervasyonlarını bilgisayar başında gerçekleştirdikleri bir ortamda Thomas Cook şirketinin hala 560 acente işyeri ile tatil ve uçuş paketi satma çabasını sürdürmesi, sektördeki mevcut dönüşümü gerçekleştiremediğinin net bir kanıtıdır.

2007 yılındaki yanlış şirket birleşimi ile başlayan hatalar dizisi, krizin her anlamda Thomas Cook şirketi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Kendisine net bir vizyon ve misyon belirleyemeyen şirket; mali krizin yanı sıra, teknolojiyi izleyememe zafiyeti, sektörel, doğal afet, terör gibi krizlerin de bütün etkilerini geçtiğimiz on iki sene boyunca yaşamıştır. Bununla birlikte insan kaynakları alanında da önemli üst düzey yönetici değişiklikleri işletmeyi daha da geriye götürerek çöküşü hızlandıran diğer kriz unsurları arasında yer almaktadır.

Thomas Cook gibi 178 yıldır ticari hayatını sürdüren bir şirketin çöküşü; bütün tur operatörleri, düşük maliyetli iş modeline sahip havayolları, turizm ve ulaşım sektöründeki diğer işletmeler açısından bir örnek teşkil etmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına; örgütsel esnekliğin benimsenmesi, borçların azaltılması, karlılık analizlerinin güncel olarak çok sıkı takibi ve üst düzey yöneticilerin doğru zamanda değiştirilmesi gibi olası durumların değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Olası bir kriz durumu dikkate alınarak yapılacak olan kriz planları; gelecekte karşılaşılacak olan krizlerin üstesinden gelmeye yardımcı olabileceği gibi işletmelerin her an, beklenmedik bir krize karşı hazır olma anlamında ellerini güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward A Critical. *Academy of Management.* .

Arogvaswamy, B. v. (1987). *Organizational Cyulture: Internal and External Fits.* Journal of Management.

Bernstein, J. (2016). crisis management. *http://managementhelp.org* .

Bloomberg. (2019, October 8). *Thomas Cook Group PLC.* . www.bloomberg.com: https://www.bloomberg.com/profile/company/TCG:LN [Accessed 8 Oct. 2019]. adresinden alındı

CNN. (2019, September 23). www.cnn.com: https://edition.cnn.com/travel/article/thomas-cook-history-timeline/index.html#:~:text=Launched%20by%20cabinet%2Dmaker%20Thomas,to%20the%20Thomas%20Cook%20website. adresinden alındı

Coombs, W. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and responding.* C.A.: Thousand Oaks,.

Coombs, W. T. (2010). Crisis communication: A developing field. *The Sage handbook of public relations*, 477-488.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Doganis. (2006). *The Airline Business* (s. 283-286). içinde TAYLOR & FRANCIS GROUP.

Drucker, P. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim.* İstanbul: İnkilap Kitapevi.

Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disater Managemen. *Tourism Management*, 135-147.

Forbes- Demura, T. (2019, October 2). www.forbes.ru: https://www.turizmajansi.com/haber/tui-ye-gore-thomas-cook-neden-batti-h32744 adresinden alındı

Gerede, E. (2015). Doç. Dr. *HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI VE EKONOMİK DÜZENLEMELER TEORİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI* (s. 24-28). içinde SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YAYINLARI.

Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Guardian, T. (2019, september 23). www.theguardian.com: https://www.theguardian.com/business/2019/sep/23/thomas-cook-as-the-world-turned-the-sun-ceased-to-shine-on-venerable-tour-operator adresinden alındı

Harrison, J. (1998). *Foundations in Strategic Management.* Ohio: South Western College Publishing.

Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Aanadolu Üniversitesi Yayınları.

Hermann, C. F. (1972). Some issues in the study of international crisis. International Crises: Insights from Behavioral Research,. C. F. Hermann içinde, *International Crises: Insights from Behavioral Research* (s. 3-17). New York: The Free Press.

Hernandez, V. (2020, january 16). www.internationalbanker.com: https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/ adresinden alındı

Hernandez, V. (2020, Jan 16). *THE COLLAPSE OF THOMAS COOK: WHAT HAPPENED AND WHY*. www.internationalbanker.com adresinden alındı

https://en.wikipedia.org/wiki/Fosun_International. (2020, Kasım 24). www.en.wikipedia.org adresinden alındı

Johnson, G. &. (1993). *Exploring Corparate Strategy.* Oxford: Butterwoth - Heinemann.

Kash, T. D. (1998). Crisis Management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organisation Development Journal*, 179-186.

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility.* New Jersey: Mahwah.

Mitroff, I. a. (1993). *Crisis Management: A.* San Francisco: Jossey-Bass.

Mitroff, I. S. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management*, 283-292.

Natarajarathinam, M. C. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 535-573.

NGA, N. G. (1979). *Comprehensive Emergency.* Washington: National Governors' Association.

Pearson, C. a. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 59-76.

Pearson, C. C. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review,*, 59-76.

Pearson, C. M. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 59-76.

Preble, J. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies,*, Vol. 34 No. 5, pp. 769-91.

Rais, R. (2007). Specifika krizového managementu:Crisis Management Specification. *Brno: KEY Publishing*.

Ramanauskas, B. (2019). The lessons of Thomas Cook's demise. *https://capx.co/the-lessons-of-thomas-cooks-demise/*.

Reuters. (2019, september 22). www. reuters.com: https://www.reuters.com/article/us-thomas-cook-grp-investment-history-fa-idUSKBN1W70OL adresinden alındı

Richey, G. J. (2009). The supply chain crisis and disaster pyramid: a theoretical framework for understanding preparedness and recovery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 619-628.

Ritchie, B. (2004). Chaos, Crises and Disasters: Astrategic Approach to Cirsis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 669-683.

Robert, B. &. (2002). A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 181-191.

Rosenthal, U. &. (1997). Crisis and crisis management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public administration research and theory*, 278-279.

Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management* , 348-355.

Stern, S. (2019, October 9). *Yes, businesses fail. But Thomas Cook's bosses ignored the brutal facts* . https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/sep/24/businesses-thomas-cook-failexecutives-ignore-brutal-facts-bonus : www.theguardian.com adresinden alındı

Sweetser, K., & Metzger, E. (2007). Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool. *Public Relations Review*, 340-342.

Tosun, E. (2002). Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkein Stratejiler. *Muğla Üniversitesi SBE*, 249-252.

Turner. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters,. *Administrative,*, 378 –397.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayınları.

Uyan. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON EURASIAN ECONOMIES 2016*, Session 4D.

Visually. (2020, May 03). https://visual.ly/community/Infographics/business/5-steps-successful-crisis-management-airlines?action=likes adresinden alındı

Yu, a. v. (2005). A study of crisis management strategies of hotel managers in Washington DC. Area. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 91-105.