

Kriz Dönemlerinde Otelcilik Hotel Business In Crisis Period

Hüseyin Dinç

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Özet: Turizmin en önemli kollarından birisi olarak bilinen otelcilik sektörü, tüm yaygınlığına rağmen, hala krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Ekonomik sıkıntıları ile gelen krizlere karşı işletmeler; işe krizi yönetmek ile başlarlar. İlk aşamada kriz dönemlerinde otelciliğin durumunu yansıtmak adına; yatırımlar, doluluk oranı, kalış süreleri, turist sayıları, turizm gelirleri, odabaşı gelir ve ortalama oda fiyatı gibi otelcilik göstergeleri incelenmiştir. Bunun yanı sıra 2006-2017 yılları arasında otelciliği etkileyen krizler ve etkileri üzerinde durulmuştur. İkinci aşamada işletmelerin krizleri yönetmesinde; senaryo oluşturma, taktik belirleme ve hazırlık çalışmaları üzerinde durulmuştur. Kriz hazırlıkları olarak; krizi tanımlamak kriz yönetim ekibi oluşturmak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden fayda sağlamak konuları incelenmiştir. Son aşamada ise krize müdahale konularına yer verilerek; ilk olarak değişim yolu ile müdahale başlığı altında müdahaleler incelenmiştir. İkinci olarak, maliyetleri kıstarak müdahaleler konusuna değinilmiştir. Üçüncü olarak da, diğer kriz müdahaleleri başlığı altında; çalışan düzeyinde, koçluk düzeyinde, lider düzeyinde, kurum düzeyinde ve halkla ilişkiler düzeyinde müdahaleler araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Otelcilik, Doluluk Oranı, Siyasi Krizler, Ekonomik Krizler

Abstract: Despite the overall prevalence of the hospitality sector, which is known as one of the most important branches of tourism, it is still one of the most affected by the crises. Against crises that come with economic difficulties, businesses should start with managing the crisis. In the management of crises of enterprises, it is emphasized on scenario building, tactical development and preparation studies. Crisis studies have been examined under to define the crisis, to form crisis teams, to freeze the crisis, to solve the crisis and to benefit from the crisis headings. In the second stage, crisis intervention varieties were included. First, interventions under the title of change were examined. Secondly, interventions have been investigated by reducing costs. Thirdly, interventions were investigated in other crisis interventions at the level of staffing, coaching, leadership, institutional and public relations. In the third stage, in order to reflect the situation of the hospitality during crisis periods; investments, occupancy rate, length of stay, number of tourists, tourism incomes, room income and average room price were examined. In addition, the crises and their consequences, which had an impact on the hospitality sector between 2006 and 2017, were emphasized.

Key Words: Crisis Management, Hotel Business, Hotel Occupancy Rate, Economic Crises, Political Crises

1. Giriş

Çalışmada iş dünyasının korkulu rüyası; özellikle 2006-2017 arasında Avrupa ve Türkiye’de görülen ve otelcilik sektörünü ciddi şekilde etkileyen ekonomik ve siyasi krizler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda TC Kültür ve Turizm Bakanlığı sınırlı konaklama ve tesis istatistiklerine dayanılarak krizli yıllarda; doluluk oranları, kalış süreleri, ortalama oda fiyatları, odabaşı gelirleri, otel yatırım kararları, turist sayıları ve turizm gelirleri analiz edilmiştir. Bu araştırma ve analizler sonucunda krizlerin genel olarak otelcilik sektörünü etkilediği yorumları yapılabilir. Ayrıca bu dönemde yaşanan krizlerin, Türkiye otelcilik sektörünü özellikle; Küresel Kriz, Terör Saldırıları, Rusya-Ukrayna Kırım Krizi ve Türkiye-Almanya Gerginlikleri’nin olumsuz etkilediği sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Turizm ve onun en önemli kollarından otelcilik sektörü ekonomik önemi ve yaygınlığına rağmen, hala dış faktörlere karşı çok hassastır. Barış, güvenlik ve sağlık, bir destinasyonun, bölgenin ya da ülkenin turizm gelişimi için öncelikli unsurların başında geldiği gibi turizm ürünleri talebinin düşmesinde de (krize yakalanma) temel belirleyicilerdir. Turizm ve otelcilik sektöründe dalgalanmalara yol açan krizlerin atlatılması, kriz yönetiminin başarısıyla doğru orantılı olarak, kısa ya da uzun bir zaman dilimi gerektirebilir. Destinasyon ve işletmeler böyle bir durumdan sonra kendilerini toparlamaları, gerçekleşen olayın ciddiyetine ve şiddetine, aynı zamanda markalarının gücüne bağlıdır. Kriz yönetiminin oluşturulması, bir destinasyon ürününün ve imajının kurtarılması, krizin hızlıca atlatılması ve eski haline kavuşturulması bakımından çok önemlidir.

Destinasyon ülkelerde turistlerin can güvenliğine karşı herhangi bir tehdidin varlığı, bölge ve ülkede turizm ürünleri talebinin düşmesine neden olmaktadır. Diğer yandan ülkeler arasındaki politik boykot ve ambargolar, aniden baş gösteren salgın, deprem, hortum, kasırga gibi doğal felaketler, savaşlar, dünya finans piyasaları ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler otel işletmeleri için krizlere sebep olabilmektedir. Bunların dışında, medya kurum ve kuruluşları da otelcilik piyasasını etkileyecek güce sahiptir. Günümüzde medya Dünya’da, özellikle olumsuz propaganda ile turistlerin seyahat kararını ve seyahat yönlerini belirlemektedir. Bu durumda medya ilişkileri, halkla ilişkiler faaliyetlerinin belkemiği olarak, özellikle de kriz dönemlerinde önemi artarak vazgeçilmez çalışmaların başında gelmektedir.

2. Literatür Taraması

Küçükaltan ve Ergin, (2009), çalışmalarında otel yöneticilerinin kriz dönemlerine ilişkin almış oldukları önlemleri ve aldıkları bu önlemlerin yöneticilerin yaşları ve eğitim durumları ile olan ilgisini araştırmışlardır. 5 yıldızlı otellerde yaptıkları anketleri SPSS metodu ile değerlendiren araştırmacılar, araştırma sonucunda bir ilgi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca krizden ne anlıyorsunuz sorusuna da % 40 oranında ekonomik kriz ve terör cevabı almışlardır. Bir başka soruda da kriz etkilerini en aza indirmek için neler yapıyorsunuz diye sormuşlar, bu soruya da çoğunlukla; müşteri görüş, beklenti ve şikâyetlerini dinliyoruz cevabı almışlardır.

Paksoy ve Çolakoğlu (2010), Ekonomik krizlerin sebep olduğu turizm ve seyahat endüstrisindeki durgunluğun; turizm sektörüne ve dolayısı ile finansal yapıya zarar verdiği değerlendirilmiştir. Ayrıca yazarlar, turizm istatistiklerini inceleyerek krizlerinin etkilerinin bazı yörelerde ve sektörlerde şiddetli bazılarında da hafif kaldığına dikkat çekmişlerdir. Bununla ilgili olarak 2008 Global Krizini örnek göstererek Avusturya ve Avustralya turizm gelirlerinin bu dönemde istisnai şekilde arttığının altını çizmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, kriz dönemlerinde Türkiye ve Dünya turizmi için öneriler getirerek, turizm ülkelerine; çekiciliklerini genişletmelerini ve geleneksel tatil imkânlarına ilaveten farklı türleri geliştirmelerini önemişlerdir. Otel işletmelerine kriz dönemlerinde durumsal yönetim yaklaşımını öneren yazarlar krizin dünya turizmüne yansımalarını da ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak yazarlar; krizlerin Türkiye turizm sektörünü dünya turizmi ile aynı oranda etkilemediği görüşünde birleşmişlerdir.

Esen ve Uyar, (2011), Bu çalışmada, ABD kaynaklı küresel finansal krizin, turistik tesisler üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Ölçüm için Karabük ve Bartın İllerinde kolayda örnekleme yöntemiyle yapılan yüz yüze anketler SPSS metodu ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bölgede bulunan turistik tesislerin krizden etkilendikleri ancak yıkıcı bir seviyede olmadığı sonucuna varmışlardır. Yine analiz sonucunda, oda sayısı fazla olan tesislerin krizden daha az oda sayısı az olanların ise daha çok etkilendikleri bilgisine ulaşmışlardır. Ayrıca yabancı turistlerin (özellikle Japonların) kriz sürecinde bölgeye olan taleplerinde bir azalma görülmediği, yönetici eğitim düzeyi ile krizden etkilene derecesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve sektörde uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin daha az etkilendiği tespit edilmiştir.

Akıncı ve Arkadaşları (2012), konaklama işletmelerinin krizden olumsuz etkilenmesinde, en büyük payın yönetime ait olduğundan söz etmişlerdir. Yöneticilerin, potansiyel bir krizi önleyebilmek, en az zararla atlatabilmek ve krizi fırsata çevirebilmek için duyarlı bir kriz yönetimine ihtiyaç duyduklarından bahsetmişlerdir. İşletmelerin kriz ve kriz yönetimlerine önem vermelerini vurgulayan yazarlar, yöneticilerin teorikte yeterli olan kriz bilgilerinin uygulamada yetersiz kaldığına işaret etmişlerdir. Bunu test etmek için otel yöneticilerine yönelik yaptıkları anket çalışmada, kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticilerin kriz uygulamalarında geri kaldıklarını tespit etmişlerdir.

Çelik ve Özdevecioğlu, (2013) çalışmalarında, işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum için değişim göstermelerinin üzerinde durarak ayakta kalmayı başarı olarak değerlendirmişlerdir. Krizlerin gelişmekte olan ülkelerde daha derin hissedildiğine vurgu yapan yazarlar, 1999 sonrası krizlerin ana ve alt sektörlerin tamamını etkilediğini belirtmişlerdir. Türk işletmelerinin bu gelişmeler karşısında aldıkları tedbirler başarısız bulan yazarlar krizi fırsat bilen işletmelerin başarısından söz etmişlerdir. Ulusal ve uluslararası krizlerin turizm sektörünü etkilediğini iddia ederek sektörünün krizden etkilene derecesini otel gelirlerinin belirlediğinin altını çizmişlerdir. Ayrıca otellerin krizden etkilene derecelerini değişik açılardan incelemişlerdir.

Çiftçi, (2017), İnsanların gelir ve tatil sürelerinin artması ile etkinlikleri artan ve uluslararası bir hüviyet kazanan otel işletmelerinin krizlere karşı artık üst düzey önlemler almalarını zorunluluk görmektedir. Çalışmayı, uluslararası bir beş yıldızlı zincir otelin kriz yönetim planını analiz ederek yapan yazar, buna göre krizlere karşı

öneriler getirmiştir. Krizlerin mikro ve makro etkilerinden bahsederek özellikle küresel bir yapıya sahip otel işletmelerinin krizleri en iyi ve etkin bir şekilde yönetme zorunluluğu üzerinde durmuştur. Bu araştırmada yazar, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin olası kriz yönetim planları revizyonunu amaç edinmiştir.

3. Kriz Dönemlerinde Türkiye’de Otelcilik

Genel olarak kriz dönemlerinde otelcilik gerek yatırım gerekse gelirler açısından olumsuz etkilenmektedir. Bu durum Türkiye’de de benzer sonuçlar vermektedir. Krizlerin Türkiye otelcilik sektöründeki etkilerini tespit etmek adına burada dış kaynaklı ve geniş etkili ekonomik ve siyasi krizler incelenmiştir. Bunlar içerisinde çok önemli olan; ABD Krizi (2007-2012), Rusya-Ukrayna Kırım Krizi (2014) Rusya-Türkiye Uçak Krizi (2015), Almanya-Türkiye Gerginlikleri (2016-2017), Avrupa ve Türkiye Terör Saldırıları araştırılmıştır (2011-2017).

ABD krizi; dönem hükümetinin çok iyi hatta fazla veren bütçeye rağmen ekonomiyi canlandırmak adına bütçe açığı stratejisi izleyerek FED faiz oranlarını % 1’e düşürmesi, Kuzey Irak’a demokrasi götürmek adına gereksiz masraflar yapması, herkesi ev sahibi yapma projesi, vergi indirimlerine gitmesi ve veraset intikal vergisini tamamen kaldırması sonucu çıkmıştır. ABD Ekonomisindeki bu bozulma tüketici harcamalarına yansımış ve onlarda tüketim, yani talep düşüşleri yaratmıştır. Tüm bu üretim ve yatırım kayıpları sonucunda da istihdam sorunu yaşanmış ve çalışanların bir bölümü işlerinden çıkarılmak zorunda kalmıştır. Bu dönemde çalışan insan sayısı (gelir) azalınca talep azalmış ve tüketim daha da fazla düşmüştür. Ekonomi kısır döngüye girerek tüm sektörleri etkisi altına almış ve telafisi olmayan Global Krize neden olmuştur. Global Kriz döneminde Türkiye ekonomisi enerji, doğalgaz ve turizmde Rusya’ya ticaret, turizm ve diğer finansal alanlarda AB, ABD, IMF ve Dünya Bankası’na hayati derecede bağımlı idi. Bunun sonucunda 2009’da Türkiye ekonomisi, %-8,4 oranında küçülme, ihracatta %-27 düşüş ve işsizlik oranında da % 13,4’e varan bir yükseliş yaşamıştır. (Durgun, 2010)

Rusya-Ukrayna Kırım Krizi ve Türkiye-Rusya Uçak Krizi; Rusya’nın Kırım’ı işgali ile başlayan ve Türkiye’nin Rus Jetini Suriye sınırında düşürmesi ile devam eden krizler sonrasında Türkiye’nin dış ticaretinde ve turizmde önemli düşüşler yaşanmıştır. Özellikle Kırım krizi sonrasında Rusya’ya karşı uygulanan ekonomik yaptırımlar, Rusya borsasının çöküşü ve Ruble’nin % 60 değer kaybı Rusya ekonomisini derinden sarsmıştır. Bu durum Rusya’dan Türkiye yönüne doğru gerçekleşen turist akımını olumsuz etkilemiştir. Turist sayısının düşüşü Türkiye’de otelcilik sektörünü sıkıntıya sokmuştur.

Türkiye-Almanya Gerginlikleri; 2016 yılında Ermeni Soykırım Yasa tasarılarının Almanya meclisinde kabul edilmesi ile başlamıştır. Daha sonra 15 Temmuz Darbe Girişimi’nin ardından FETÖ örgüt mensuplarının Almanya’ya sığınma taleplerinin olumlu karşılanması gerginlikleri artırmıştır. Almanya’nın FETÖ örgütünü korumak adına Türkiye’yi casusluk ile suçlaması ve Almanya’nın Türkiye muhabirinin Türkiye’de ajanlık faaliyetlerinde bulunması son damla olmuştur. Ardından, Almanya’nın 16 Nisan 2017 Cumhurbaşkanlığı Referandumunda Türk siyasilerinin Almanya toplantılarını iptal etmesi ve bunun karşılığında Türkiye’nin de Alman siyasilerine İncirlik Hava Üssü’nü kapatması ile tırmanış devam etmiştir. Tüm bu gerginliklerin sonucunda Almanya’dan Türkiye’ye gelen turist sayılarında milyonlar ile ifade edilen rakamlarda düşüşler görülmüştür.

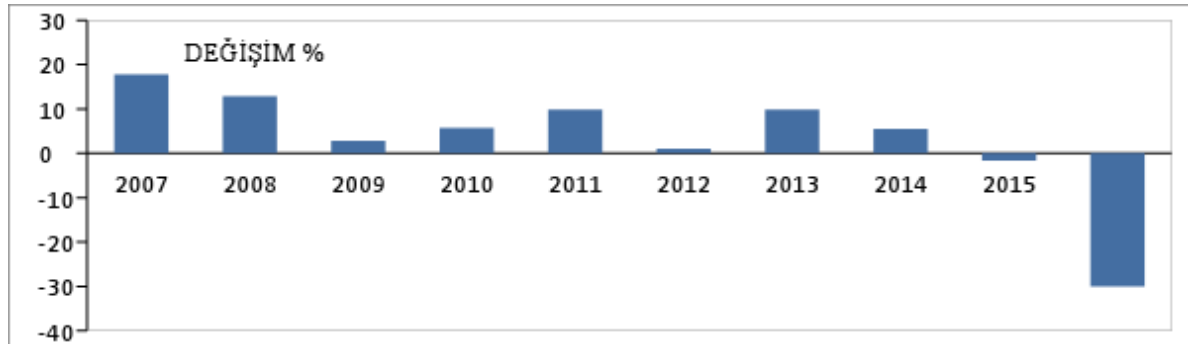
2011-2017 Avrupa ve Türkiye terör saldırıları Dünya’da seyahat eden insanların destinasyon ve seyahat kararlarında etkili olmuştur. 22 Temmuz 2011 Oslo-Norveç, 7/9 Ocak 2015 Paris-Fransa, 13 Kasım 2015 Paris-Fransa, 22 Mart 2016 Brüksel-Belçika, 14 Temmuz 2016 Nice-Fransa, 19 Aralık 2016 Berlin-Almanya, 22 Mayıs/3 Haziran 2017 Londra-İngiltere ve 17 Ağustos 2017 Barselona-İspanya terör saldırıları turizmi olumsuz etkilemiştir. Ayrıca bu dönemde Türkiye’de gerçekleştirilen saldırılarda Türk turizmini derinden yaralamıştır. 2011 Kızılay Bombalı araç ve Antalya-Bingöl intihar saldırısı. 2012 Kayseri Emniyet Müdürlüğü, Sultangazi ve Gaziantep saldırısı. 2013 ABD Büyükelçiliği, Civegözü ve Reyhanlı saldırısı. 2015 Sultanahmet, Suruç, Ağrı Karakol ve Ankara saldırısı. 2016 Sultanahmet İntihar ve Ankara Bombalı araç saldırıları yerli yabancı tüm seyahat edenlerde tedirginlik yaratmıştır. Dünya, Avrupa ve Türkiye turizminin bu dönemde yaşadığı sıkıntılar otelcilik sektörüne direkt yansımış ve konaklama işletmeleri ekonomik kayıplar vermiştir. Turizm İşletme Belgeli Otellerin gelirlerini belirleyen turist sayısı, turizm gelirleri ve ortalama turist harcamaları aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. 2006-2016 Dönemi Türkiye'nin Turizm Gelirleri ve Turist Sayısı

YIL	TURİST	DEĞİŞİM %	GELİR	DEĞİŞİM %	ORT.HARC	DEĞİŞİM %
2006	19820	-	16851	-	783	-
2007	23341	17,76	18487	9,71	755	-3,58
2008	26337	12,84	21910	18,52	778	3,05
2009	27077	2,81	21249	-3,02	795	2,19
2010	28632	5,74	24931	17,33	824	3,65
2011	31456	9,86	28116	12,78	828	0,49
2012	31783	1,04	29351	4,39	756	-8,70
2013	34910	9,84	32309	10,08	714	-5,56
2014	36838	5,52	34306	6,18	803	12,46
2015	36245	-1,61	31465	-8,28	770	-4,11
2016	25352	-30,05	22108	-29,74	820	6,49

Kaynak: KTB, (2016-a) ve (2016-b)

2007 yılının sonlarına doğru baş gösteren Global Kriz ile birlikte 2008 yılında Türkiye'nin turizm gelirleri, önceki yıla göre % 18,5 artarak, 22 milyar dolara ulaşmıştır. Ancak krizin etkisi 2009 yılında görülmeye başlamış ve turizm gelirleri bu dönemde % -3,02 oranında azalarak önemli kayıplara neden olmuştur. Daha sonra Global krizin etkisinin azalması ile tekrar artışa geçen turizm gelirleri 2012 de % 4'lü rakamlara düşmüş, 2015 yılından itibaren de eksi değerler almaya başlamıştır. Turizm gelirlerinde; 2015'de % -8,28 ardından da 2016 yılında % -29,74 oranında düşüşler yaşanmıştır. Turizm gelirlerine paralel turist sayıları da benzer oranlarda düşmüştür. Ortalama turist harcamaları ise dolar bazında çok büyük değişiklikler göstermeyip 750-800 Dolar bandında dolaşmıştır. Bu değerlere göre 2014-2017 yılları arasında yaşanan Rusya Uçak Krizi ve Almanya Gerginlikleri Türkiye otelcilik sektörünü derinden etkilemiştir. Aşağıda Şekil 1'de verilen değişim oranlarına göre yukarıda bahsi geçen kriz dönemlerinde turizm gelirlerinin düştüğü, son olarak 2016 yılında ise % -29,74 düşüş ile taban yaptığı görülmektedir. Terör saldırıları ve daha önce bahsedilen Rusya-Ukrayna Kırım Krizi Türkiye turizm gelirlerinde 10 milyar dolarlar ile ölçülen düşüşlere neden olmuştur.



Şekil 1. 2006-2016 Dönemi Turizm Gelirleri Değişim Oranları

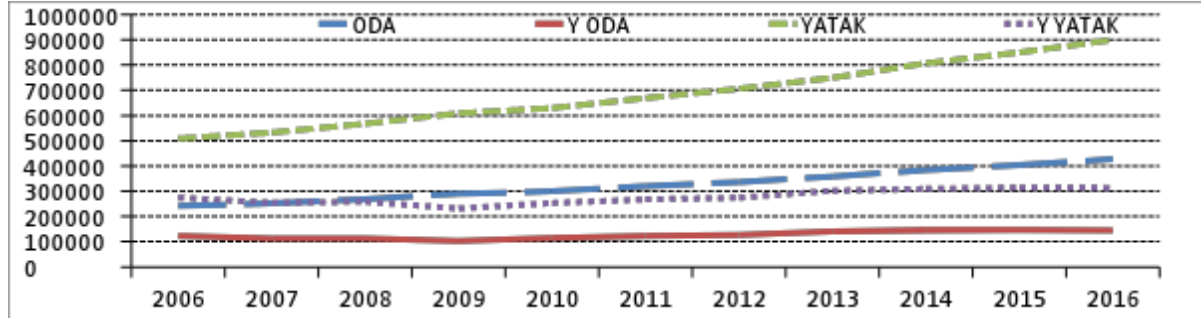
Tablo 2. 2006-2016 Dönemi Konaklama Tesis Yatırımları

YIL	TURİZM İŞLETME BELGELİ TESİSLER			DEĞİŞİM %	TURİZM YATIRIM BELGELİ TESİSLER			DEĞİŞİM %
	TESİS	ODA	YATAK		TESİS	ODA	YATAK	
2006	2475	241702	508632	-	869	123326	274687	-
2007	2514	251987	532262	4,65	776	112541	254191	-7,46
2008	2566	268633	567470	6,61	772	113487	258287	1,61
2009	2625	289383	608765	7,28	754	103119	231456	-10,39
2010	2647	299621	629465	3,40	877	114771	252984	9,30
2011	2783	319319	668829	6,25	922	122364	267900	5,90
2012	2870	336447	706019	5,56	960	126592	273877	2,23
2013	2982	357440	749299	6,13	1056	139928	301862	10,22
2014	3131	384454	807316	7,74	1117	145648	309556	2,55
2015	3309	404462	850089	5,30	1125	146162	314194	1,50

2016	3641	426981	899881	5,86	1135	144616	312912	-0,41
------	------	--------	--------	------	------	--------	--------	-------

Kaynak: KTB, (2016-c).

Otelcilik sektörü için yoğun krizlerin yaşandığı 2006-2017 yılları arasında konaklama tesislerine yönelik yatırımların durumunu incelemek bakımından 2006-2016 Dönemi Konaklama Tesis yatırımları yukarıda Tablo 2.'de incelenmiştir. Tabloya bakıldığında, Türkiye'de tüm krizlere ve turizm gelirlerindeki azalışlara rağmen otel yatak sayısındaki ortalama % 6'lık artış, tüm yıllarda devam etmiştir. Ancak Yatırım Belgelerinde 2013 yılında % 10,22'lik bir artış görülmüş fakat daha sonra 2016 yılında eksi değer olarak % -0,41 azalma yaşanmıştır.



Şekil 2. 2006-2016 Dönemi İşletme ve Yatırım Belgeli Oda ve Yatak Sayıları

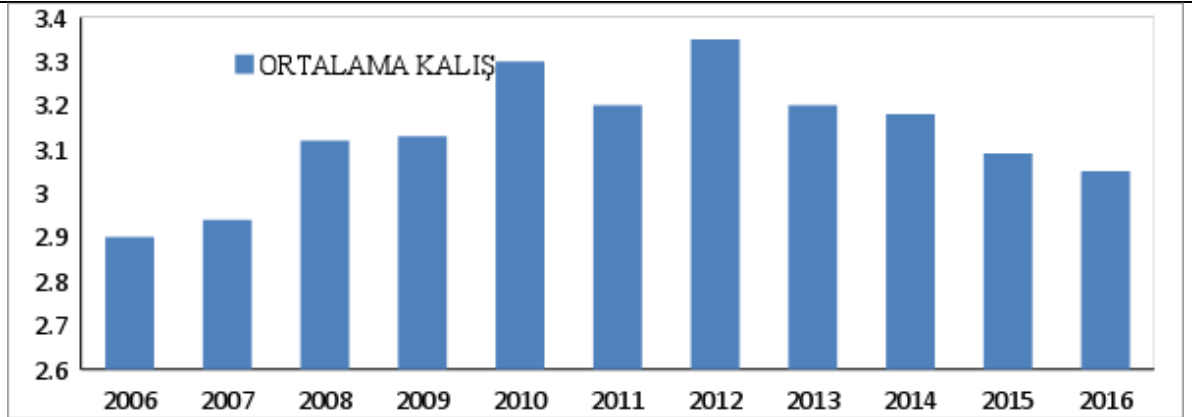
Yukarıda Şekil 2.'de yer alan grafikte turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin 2006 yılından sonra devamlı artış göstererek krizlerden etkilenmediği izlenmektedir. İşletme belgeli tesislerde yatak ve oda sayısının bu artışı yatırım belgelerinden daha yüksek bir oranda yani daha dik bir eğim ile artmaktadır. Yatırım Belgeli tesislerin ise daha temkinli gittiği ve daha yatay bir çizgi izlediği görülmektedir. Bir başka not ise Yatırım Belgeli işletmelerin son dört yılda nerede ise sabit kaldığı şeklindedir.

Otelcilik sektörünün önemli göstergelerinden birisi de ortalama geceleme ve kalış süreleridir. Konu ile ilgili olarak Türkiye'nin son 11 yıla ait ortalama geceleme ve konaklama tesisleri ortalama kalış süreleri aşağıda Tablo 3.'de verilmiştir. Konaklama işletmelerinin iş potansiyelini belirleyen yerli ve yabancı turistlerin Türkiye'de ortalama geceleme ve konaklama tesislerinde ortalama kalış sürelerinin gösterildiği Tablo 3.'e göre geceleme sayıları 10-11 bandında, ortalama kalış süreleri de 3 gece dolayında seyretmektedir. Bu dönemde ortalama geceler 2016 hariç hep düşmüştür, bu düşüş vatandaş turistlerde 5 gece ile ifade edilirken yabancı turistlerde 1 gece ile sınırlı kalmıştır.

Tablo 3. 2005-2016 Dönemi Ortalama Geceleme ve Ortalama Kalış Sayıları

YIL	TOPLAM TURİST (OG)	YABANCI TURİST (OG)	VATANDAŞ TURİST (OG)	ORTALAMA KALIŞ
2006	12,0	9,4	24,4	2,90
2007	11,3	8,8	24,1	2,94
2008	11,0	8,8	22,7	3,12
2009	11,2	8,9	23,9	3,13
2010	10,8	8,7	22,9	3,30
2011	11,0	9,1	22,4	3,20
2012	10,8	9,0	21,4	3,35
2013	10,2	8,6	19,7	3,20
2014	10,0	8,6	18,5	3,18
2015	10,1	8,7	17,5	3,09
2016	11,4	9,8	17,4	3,05

Kaynak: KTB, (2016-d).



Şekil 3. Konaklama Tesislerinde Ortalama Kalış Süreleri

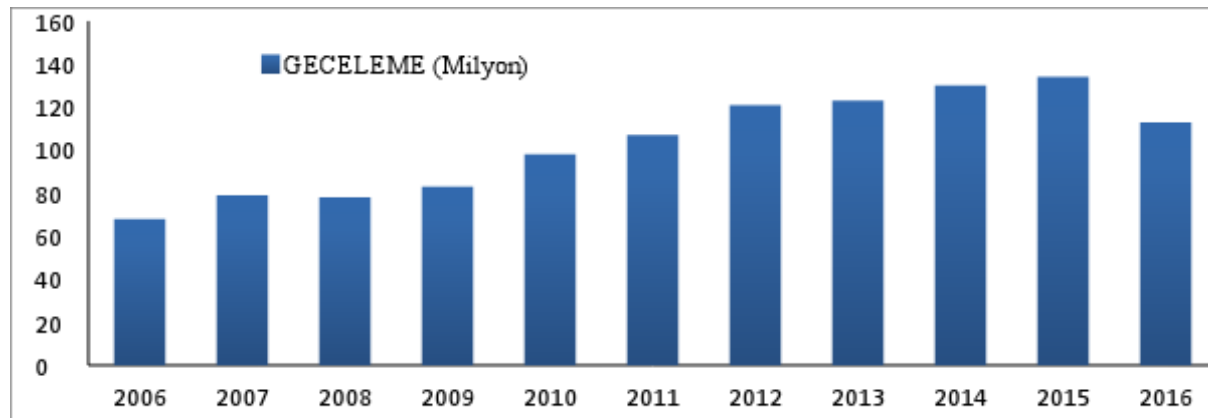
Buna karşın Şekil 3 incelendiğinde, Türkiye’de konaklama tesisleri ortalama kalış sürelerinde 2007 yılından itibaren bir artış gözlemlenmiş fakat bu artış da 2013 yılından itibaren düşüşe geçmiştir. Ortalama kalış günlerinde Global Kriz sürecinde artış gözlemlenirken Terör Saldırıları, Rusya ve Almanya Krizleri sonucunda bu eğim aşağı doğru dönmüş ve 2016 yılında 3,05 gece ile 2008 yılı altına düşmüştür. Toplam geceleme sayılarında ise son bir yıl hariç artış görülmektedir.

2006-2016 dönemini gösteren toplam geceleme sayıları aşağıda Tablo 4.’de verilmiştir. Tablo 4.’e göre kriz yılları olarak nitelendirilebilecek 2006 ila 2016 yılları arasında toplam geceleme sayıları devamlı artmıştır. Üstelik 2014 yılından sonra her yıl turist sayıları azalmasına rağmen bu artış devam etmiştir. Ancak 2016 yılında yaklaşık 11 milyon turist azalması sonucu toplam geceleme % -15,67 düşüş göstermiştir. Aynı dönem turist sayısı %- 30 oranında düşmüş fakat geceleme sayısı görüldüğü gibi daha az düşmüştür.

Tablo 4. 1985-2016 Dönemi Turizm Belgeli İşletmeler Toplam Geceleme Sayıları (Milyon)

YIL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GECELEME	68	79	78	83	98	107	121	123	130	134	113
DEĞİŞİM	-	16,18	-1,27	6,41	18,07	9,18	13,08	1,65	5,69	3,08	-15,67

Kaynak: KTB, (2016-d)



Şekil 4. Kriz Dönemlerinde Geceleme Sayıları (Milyon)

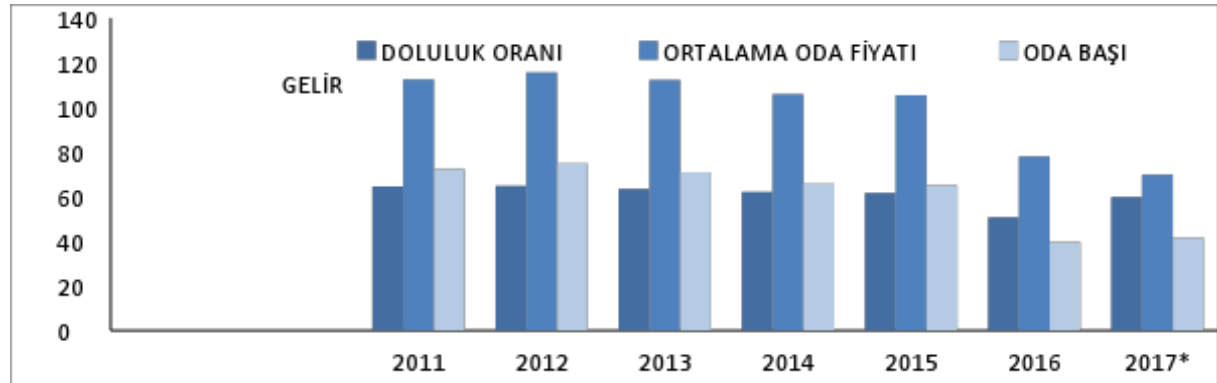
Bahsi geçen kriz yıllarında yani 2006 sonrasında Şekil 4.’e göre geceleme sayıları devamlı artmıştır. Bunun nedeni Turizm talebinin düşmesi sonucu otellerin oda fiyatlarını aşağı çekmesidir. Kriz dönemlerinde Türkiye Otelcilik Sektöründe yaşanan olumsuz gelişmelerin yakından incelenmesi bakımından 2011-2017 Dönemi Ortalama Oda fiyatları ve Oda Başı Gelirleri aşağıda Tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5.’e göre 2011 yılı Terör Saldırıları ile başlayan, Rusya ve Almanya Krizleri devam eden yedi yıllık süreçte konaklama tesisleri doluluk oranları, ortalama oda fiyatları ve odabaşı ortalama gelirleri devamlı düşmüştür. 2016 yılında odabaşı ortalama gelir taban yaparak 39,5 Euro’ya düşmüştür. Aynı şekilde ortalama doluluk oranı da % 50 sınırına

inmiştir. Oda fiyatlarındaki düşüş ise bu dönemde sürmesine rağmen Euro kurundaki yükselişler zararların bir kısmını telafi etmiştir. Aşağıda Şekil 5. bu düşüş trendini net bir şekilde göstermektedir.

Tablo 5. 2011-2017 Döneminde Doluluk Oranı, Ortalama Oda Fiyatı ve Oda Başı Geliri (Euro)

YIL	DOLULUK ORANI %	DEĞİŞİM %	ORTALAMA ODA FİYATI	DEĞİŞİM %	ODA BAŞI GELİR	DEĞİŞİM %
2011	64,5		112,5		72,3	
2012	64,7	0,31	115,6	2,76	74,8	3,46
2013	63,3	-2,16	112,2	-2,94	71,0	-5,08
2014	62,0	-2,05	105,9	-5,61	65,7	-7,46
2015	61,7	-0,48	105,4	-0,47	65,0	-1,07
2016	50,8	-17,67	77,9	-26,09	39,5	-39,23
2017*	59,7	17,52	69,8	-10,40	41,7	5,57

Kaynak: Habertürk, (2017). * 9 Aylık değerlerdir.



Şekil 5. 2006-2017 Doluluk Oranı (%), Ortalama Oda Fiyatı ve Oda Başı Geliri (Euro) * 9 Aylık değerlerdir.

4. Kriz Dönemlerinde Otel Yönetimi

İşletmecilik literatüründe kriz: ani ve kontrol dışı gelişen, hemen kontrolü mümkün olmayan, şiddetli etki, alt edilme güçlüğü; gerilim, kaygı ve çatışma gibi kontrendikasyonları olan ekonomik depresyonlar olarak tanımlanabilir. Böylesine sıkıntıları içerisinde bulunduran bir sorunun sorun olmaktan çıkartılması hatta avantaja dönüşürülmesi yönetimlerin en önemli hedefidir. Bu nedenle işletmeler krizle karşılaşmalarında veya karşılaşmadan önce uygulayacakları kriz planlarını ve ekiplerini oluştururlar (Varoğlu, 2015).

Kriz yönetimi: kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonelce oluşturulmuş yönetsel faaliyetlere denmektedir. Sistematik ve hızlı kararlar almayı ve uygulamayı amaçlar. Kriz yönetimi: krizi tahmin etme, tedbir alma, hazırlık, önleme, tercih yapma, geliştirme ve denetim mekanizmalarının planlanması ve uygulaması üzerine yürütülen faaliyetler topluluğudur. Kriz yönetiminin amaçları ise teşhis etme, makul maliyetlerle çözüm üretme, işleri takip ve denetlemektir (Bozgeyik, 2004: 42).

Otellerde kriz yönetimi: hiç bilinmeyen biranda ortaya çıkabilecek ve otelin varlığını tehlikeye sokabilecek; mali, psikolojik ve paydaşlara yönelik tehditler için oluşturulmuş hızlı karar organizasyonlarıdır. Aynı zamanda otellerde kriz yönetimi; fırsatlar, krize karşı örgütlenme, önlem alma, kayıpları azaltma, yeni pazarlar, sürekli eğitim, iletişim ve eşgüdüm senaryolarının snanma sürecidir. Yönetimler daha evvel işletmelerin ya da kendilerinin kriz dönemlerinde yaşadıklarını temel yetenek olarak bu süreci yönetirler. Kriz yönetimde amaç; ağır basan, bireysel kaygı ve endişeleri, bertaraf ederek iş dışına dağılan enerjiyi toplamak ve oluşan değişim ve dönüşüme karşı kalıcı güven yaratmaktır (Örnek ve Aydın, 2008: 12).

Bir otelin kriz yönetimi aynı zamanda muhtemel tehlike durumlarında hedeflere kabul edilebilir bir maliyetle ulaşma sürecidir. Başarılı kriz yöneticileri, işletmenin bu dönemde yaşadığı kayıp ve kazançlar ile ölçülürler. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikelerin büyüklüğü ve bunların karşısında geldiği nokta kriz yönetiminin başarısını belirler. Yönetimler ekonomi, bölge, endüstri ve şirket verimliliği konularında sinyalleri iyi okumalı ve gerekli tedbirleri almalıdırlar. Şayet savaş kaçınılmaz olduğunda da tam teçhizatlı bir savaşa girmeli ve bundan kaçmaktan sakınmalıdır (Karabulut 1994. 25).

Böyle zamanlarda otellerin üst düzey yöneticileri ve ortakları sükûnetlerini koruması, onların kişiliklerinin gücünü gösterir. İşlerin zora girdiği, kurumun ekonomik olarak zorlandığı ve yöneticilerin hedeflere ulaşmasının güçleştiği durumlarda üst yönetimin kontrolü artar ve mikro yönetim anlayışı devreye girer. Bunun sonucunda kurum çalışanları arasında, birbirlerini ve yöneticilerini suçlama ve iç çekişmeler görülür. Oysa kriz süreci çalışanların sorumluluk alması ve enerjilerini en üst düzeyde işe yansıtılması gereken bir dönemdir (Baltaş, 2010).

4.1. Kriz Senaryoları

Literatürde senaryo: güven uyandıran bir gelecek için hikâye anlatımı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca; araştırma, geleceğin öyküsel ifadesi, planlama, örgütlerin gelecek tasarımlarını ifade eden disiplin olarak da tanımlanmaktadır. Kriz yönetiminin farkında olan otel işletmeleri; krizlerin etkileri sonucu oluşabilecek; istihdam ve ekonomik zayıflıklara karşı; güçlendirici senaryolar üretmektedirler. Otelcilikte olası bir krizin, sektörü sarsacağı varsayılarak sonuçlarının tahmini ve krizin başka sektörlerle etkileri üzerine senaryolar üretirler. Genel olarak kriz senaryoları; özellikle gelir artırıcı ürün güncellemeleri ve mevcut iş alternatiflerinin değerlendirilmesi odaklıdır. Bu dönemde oteller; ürün güncelleme maksadı ile başka piyasalarda pazarlanabilecek ucuz ve cazibesi yüksek ürün ve hizmetler peşine düşerler (Yavan, 2012).

Varlığını önemseyen bütün otel işletmeleri ekonomik durgunluklar, bunalım ve enflasyon karşısında nelerin yapılabileceği hususunda senaryolar ortaya koyarlar. Senaryolar; içerdiği plan ve taktikler ile otel yönetimini kriz yönetmeye hazırlar. Bu konuda yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin krizle başa çıkma konusunda kendilerine güvendiklerini, ancak krize hazır olmadıklarını göstermektedir. Tanımlanmamış, boyutları ve etki alanı tam olarak belirlenmemiş bir krize karşı tedbir almak imkânsızdır. Bu yüzden krizin tam olarak ne olduğu tanımlanmadan üretilecek senaryolar etkisiz kalabilir. Kriz döneminde senaryolar; krizi dondurmamak, kriz ekibi oluşturmak ve krizin iç-dış etkilerini ölçmek üzerine olmalıdır. Bir krizin dondurulması, kriz ekibinin oluşturulması ve kriz etkilerinin ölçülmesi krizin olumsuz etkilerini minimize etmek bakımından çok önemli sonuçlar içermektedir (Dolgun, 2014).

4.2. Kriz Taktikleri

Krizlerle mücadelede hazır işletmeler, bu dönemlerde kendi özellik ve misyonlarına paralel, ek yönetim taktikleri geliştirirler. Mevcut plan ve taktikler üzerine değer katabilecek özelliklerde geliştirilen bu yeni yönetim tasarı ve uygulamalarına kriz taktikleri denir. Kriz taktikleri:

- Vizyon değiştirmek.
- Yeniden yapılanarak krize baskın yapmak (dekor yenilemek vb).
- Kalite ve performans sağlayacak insan kaynakları oluşturmak.
- Müşteri odaklı ürünler üretmek.
- Pazara yeni ürünler sunmak.
- Yeni pazarlara girmek.
- Aracı acenta ve tur operatörlerini değiştirmek ya da eklemek.
- Çalışanlarda aitik duygusunu pekiştirecek bilgiler paylaşmak.
- Kısa vadeli acil planlar yapmak.
- Stratejik fiyatlandırmalara gitmek (Sarı ve Seçilmiş, 2010). Konular üzerine olmalıdır.

Araştırmalar göstermiştir ki işletmeler kriz anında yönetim tarzında % 58,3 oranında değişiklikler yapmaktadırlar. Bu değişikliklerin en önemlisi merkezden yönetime geçerek üst aklın belirlediği kriz taktiklerine uymak şeklindedir (Deniz ve Murat, 2007).

Bu dönemde yaşanan durgunluklar ekonomik baskılara ve fiyat indirim taktiklerine yol açmaktadır. Buna karşı koymak ve dayanmak gerekir çünkü fiyatla rekabet etmeye çalışan işletmeler zararlarını ikiye katlarlar. Özellikle otel işletmelerinde fiyat rekabetinin pazar değerine zarar verdiği, müşterilerin hiçbir zaman fiyata göre değil tam tersine kaliteye göre oda satın aldığı unutulmamalıdır. Kaliteli ürün dünyanın her yerinde her zaman değerlidir (Dünya Gazetesi, 2009).

4.3. Krizle Mücadeleye Hazırlık

Krizle mücadeleye hazırlık yönetim ekibinin oluşturulması ile başlar. Bu ekibini oluşturulmasının ardından ekibe, kadro hüviyeti kazandırılması ve eğitilmesi çok önemlidir. Bu ekip, değişik tecrübe, bilgi ve eğitime sahip kişilerden oluşmalıdır. Kriz yönetim ekibinin rolü, kriz semptomlarını, etkilerini ve şüphe arz eden noktalarını bulmak ve uygun düzeltici çözümler üretmektir. Kriz sırasında, kriz yönetim ekibinin etkin çalışabilmesi için: krizin olduğu ve fark edildiği an toplanması ve krizin etkilerini en aza indiren dek organize kalması gerekir. Ayrıca her türlü bilgiye ulaşabilecek bir yerde toplanması, ekibin 24 saat ulaşılabilirliği, karar alma (plan) ve karar verme (uygulama) yetkilerini elinde toplaması başarısını yükseltmektedir. Kriz yönetim

ekibi; ilk önce bu durumdan kurtulmak için neler yapılabilir? Kimden yardım istenebilir? Kiminle nasıl iletişim kurulabilir? Gibi sorulara cevaplar arayarak işe başlar. Bunun yanı sıra takım ruhu içinde kaynakları ve yetenekleri rasyonel kullanmak zorundadır. Kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve ekibin uygulamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Dolgun, 2014).

- Şirket yönetiminin kriz yönetimine duyarlı hale getirilmesi
- Üst düzey yöneticilerden oluşan bir kriz yönetim ekibinin oluşturulması
- Krizi önleme, iyileştirme ve iletişim planlarının geliştirilmesi
- Kriz, karar ve yönetim ekibinin sınırları ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Etkenlerin saptanması ve veri toplanması.
- Olası krizlerin belirlenmesi ve senaryoların üretilmesi.
- Senaryolar için ihtiyaçların tedarik edilmesi ve uygulamaya konulması.
- Protokollerin ve metotların oturtulması (iş akışı planları iletişim protokolleri metotları vs.)
- Mevcut duruma uygun kriz politikalarının üretilmesi, krizden ne derece kimlerin etkileneneğinin tahmin edilmesi.
- Kriz yönetim ekibini kriz boyunca yönlendirecek iş akışı ve denetim şemasının yapılması .
- Kriz planlarının test edilmesi, uygulanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi.

4.3.1. Krizi Tanımlamak

Kriz belirtileri, bazen belirgin olurken bazen de açık ve net olmayabilir. Eğer bu dönemde krizler doğru tanımlanırsa, gerekli önlemlerin alınması daha kolay ve maliyetsiz olabilmektedir. Sorunların kontrolden çıkmadan ve zaman baskısına olmadan daha kolay alt edileceği unutulmamalıdır. Krizin kolaylıkla tanımlanabilmesi tamamen yönetim özellikleri ile ilgilidir. Yönetimin; analiz, yorum, bilgi ve sezgi özellikleri krizlerin tanımlanmasında etkili olmaktadır. Kovoov-Misra vd., (2001) çalışmalarında krizlerin en önemli problemlerinden birisi olarak; yöneticilerin kriz sinyallerini görmemelerini ya da görmezlikten gelmelerini göstermişlerdir. Buna sebep de; yöneticinin kendini beğenme, başkalarını suçlama ve kaynakları gerektiği şekilde kullanmama eğilimli olmalarını göstermiştir (Okumuş, 2003).

Otel yönetici ve çalışanlarının krizi görüp kabullenememesi ve onunla yüzleşememesi; krize inanmamaları ve kendilerini etkileyeceğini düşünmemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca çok iyimser ve karamsar yönetici tipleri de krizi tanımlamakta geç kalırlar. Kriz tanımlamak, objektif ve bilimsel bir göz ile tarafsız bir bakış açısı ister. Teknik ve lokal bakış açıları her zaman yanıltıcı olmakla birlikte gerçekçi olmayan değerlendirmeler sebep olabilir. Boyutları ve etki alanı tanımlanmamış bir duruma karşı önlem almak nerede ise imkânsızdır. Krizler aniden çıkmazlar, çeşitli evrelerden geçerek gelirler. Yönetimlere düşen ise bu evrelerin her hangi birinde açığı yakalamak ve krizi tanımlamaktır. Krizlerin tanımlanması ve farkına varılması aşağıdaki evrelerde aranmalıdır (Örnek ve Aydın, 2008: 24).

- İşlerin duraklama evresi
- İşlerin düşüş evresi
- Finansal sorunlar evresi
- Müşteri memnuniyetsizlikleri evresi
- Kriz dedikoduları evresi
- Finansal tablolarda zarar evresi.

Otel işletmeleri piyasa gidiş yönünü ve piyasadaki konumlarını tanımlayamadıklarında; plansız değişimlere ve zararlara maruz kalırlar. Tanımlanamayan ortam ve olumsuzluklar işletmeleri, ekonomik sıkıntılara ve çok yönlü değişimlere götürür. İşletmenin en zayıf anında patlayan bir değişim; nakit akışı,, müşteri profili, reklam kanalları vb pek çok plansız değişime sebep olarak içinden çıkılmaz bir hal almalarına neden olabilir. Krizlerin tanımlanması ne kadar gecikirse çözüme de o kadar zor olacaktır. Kriz tanımlanmasında şu dört unsur aranmalıdır, bunlar: *Olağan dışı bir olay, hazırlıksız ve savunmasız bir durum, etki artırıcı zafiyet faktörleri ve aktif duruma baş edememe*. Bütün bunlara ve teknolojik imkânlarla rağmen otel işletmelerinin kriz tanımlamada geç kalması yönetim hatası ile değerlendirilir (Yıldırım, 2016).

4.3.2. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Kriz aşamasındaki bir otel için en önemli kaynak, insan gücüdür. Neredeyse bütün işlerin insan gücü ile yapıldığı bir sektörde yönetimin başarısını kurulan organizasyon ve kriz ekibi belirlemektedir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejileri ve ihtiyaçları göz önüne alınırken kriz ekibi oluşturulurken de kendi alanlarında uzman profesyoneller ve dışarıdan akademisyenler dikkate alınır (Tepehan, 2010: 39).

Kriz yönetim ekibinin oluşturulmasında; basınla iyi ilişkiler ve basını yönlendirebilen, diğer firmaların krizlere verdiği tepkileri ölçebilen ve potansiyel kriz senaryolarına dayalı planlar yapabilen kişi ve ekipler öncelikli olarak yer alınır. Kriz sürecinde kamuoyunu aydınlatmak ve etkilemek gerekse rakipleri yakından takip etmek kendi planını oluşturabilmek çok önemlidir. Kurulacak ekip açıklık, samimiyet, saygı, ortaklık ve adalet anlayışta içerisinde çalışmalı ve bir ruh ortaya koymalıdır. Ekip oluşturulurken şu dört temel unsur göz önünde bulundurulur: *Hareket Özelliği*; Kilit yönetici özelliklerine sahip, sorumluluk üstlenebilecek ve yönlendirecek yöneticiler. *İletişim Özelliği*; Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen halkla ilişkiler yöneticileri. *Bütçe Bilgisi*; Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri ve imkânları değerlendirip harekete geçirebilecek uzmanlar. *Diğer*: Teknik, reklam gibi destekleyici faaliyetler için süreklilik arz eden bir dizi faaliyeti belirleyici uzmanlar. Tüm bu özellikleri taşıyan ihtiyaç duyulan sayıda aşağıda kadroları belirlenen kadrolar oluşturulmalıdır (Baltaş, 2008).

- CEO
- Hukuk Danışmanı
- Halkla İlişkiler Uzmanı
- Telekomünikasyon Uzmanı
- Finans Uzmanı
- İnsan Kaynakları Yöneticisi
- Üretim Yöneticisi
- Pazarlama Yöneticisi

Kurulan bu ekip: kriz programında yer alan ve almayan problemleri çözmekten, tehlikeleri araştırmaktan, krize karşı strateji ve yöntem geliştirmekten ve geliştirilen bu strateji ve yöntemleri denetlemekten sorumludur. Değişik tecrübe, bilgi ve eğitime sahip kişilerden oluşacak bu ekibin, farklı görüş açılarından bakarak sorunları algılaması ve çözmesi daha kolay olacaktır (Baran, 2005:4):

4.3.3. Krizi Dondurmak

Öncelikli yapılacakların belirlendiği aşamadır. Ancak tek sorun nelerin öncelikli olduğunun net olarak bilinmemesidir. Çünkü bu evre, eldeki bilgilerin yetersiz olduğu ve kan kaybının da ivedilikle durdurulması gereken ani gelişmiş bir dönemdir. Bu dönemde krizi dondurmak üzere yapılan müdahaleler pansuman niteliğindedir. Örneğin kapasitenin bir miktar düşürülmesi veya işçilik ücretlerin de belli bir oranda indirimine gidilmesi gibi. Ya da krizin getirdiği iş kaybının artırılacak tanıtım çalışmaları ile gidermek gibi (Aydemir ve Demirci, 2005).

Bu süreçte kriz yönetim ekibi, iç ve dış krizlerin işi ne ölçüde etkileyeceğini değerlendirerek krizin etkilerini azaltma yollarını belirler. Krizler için; ticarete en büyük servetler zor zamanlarda kazanılır ilkesi ve krizin, daha büyük başarıya giden yolda bir araç olarak düşünülmesi krizi dondurmak için önemli bir motivasyondur. Ayrıca krizi dondurmak ve etkilerini hissetmemek için;

- Etkileri tahmin edilerek duruma göre yönetim planları yapmak
- Zaman kazandırıcı faaliyetlerde bulunmak
- Masrafları kıstamak,
- Sokak kavgası taktikleri uygulamak,
- Gerçek likidite yaratmak (faiz ve borç batağına girilmemeli)
- Planlar yenile ve ilerle anlayışı ile hayata geçirmek.

Gibi çözümler üzerinde durulmalıdır (Baltaş, 2010).

4.3.4. Krizi Çözmek

Kriz sürecinde yönetim, krizin etkilerini değerlendirmeli, yeni planlar geliştirmeli ve düzenli olarak krize karşı yapılanları gözden geçirmelidir. Ekonominin daraldığı ve işlerin iyi gitmediği zamanlarda müşteriler de çalışanlar da gelecek ile ilgili endişe duyarlar. Bu endişeleri yok etmenin yolu açık olmaktan geçer. Kurum; durum ve ekonomik gelişmeler hakkında çalışanları, ümitsizliğe ve karamsarlığa kapılmadan bilgilendirmelidir. Aksi takdirde "Boşluk şeytan tarafından doldurulur." sözü devreye girer. Çünkü boşluk doğanın gereği bir şekilde yalan yanlış sözlerle doldurulmak zorundadır. Kurumsal hayatta bilgi eksikliği her zaman en karamsar ve en kaygılı insanların duyguları ile doldurulur bu durum ise krizin ve sorunlarının çözümünü zorlaştırır (Baltaş, 2010).

Krizi çözüme süreçleri; Uzun vadeli çözümler için ihtiyaç analizi yapmak, stratejik planlar ve yönetim uygulamaları hazırlamak ve kriz dönemleri için bilgi yönetimi sistemi ve iletişim planları geliştirmekten ibarettir. Krizin çözümü için işletmelerin yapması gereken diğer uygulamalar aşağıda verilmiştir, bunlar:

- Güçlü bir ekip kurmak, ekibi dinlemek ve fikirlerini uygulamasına imkân tanımak
- Sonuçlara iyi yorumlamak, olumlu ve olumsuz sonuçlardan sorumlu yaklaşmak.
- Geribildirimleri almak, geribildirim gereğini yapmak ve yapılan işlerin sorumluluğunu üstlenmek.

Kriz yönetimi yukarıda verilen uygulamaların doğru tatbiki ile krizi atlatacak bir çözüm üretebilir. Ancak gerektiği anda, gereken çözümler üretilmez ve uygulanamaz ise krizden olumsuz etkilenme kaçınılmaz olur. Çünkü bu olumsuzlukla birlikte işletmeler; sermaye yetersizliği, pazar payında düşüş ve tecrübeli elemanlarından olma gibi ciddi ve somut problemler yaşamaya başlarlar (Tepehan, 2010: 16).

4.3.5. Krizden Fayda Sağlamak

Küresel ekonomik krizleri, içinde kayıpları telafi edecek bazı dinamikleri de barındırırlar. Örneğin krizden sıkılmış ailelerin, tatile çıkmaları sonucu bu dönemde piyasayı hareketlendirir. Başka bir örnekte fiyat fırsatlarından istifade etmek isteyen insanların krizdeki ülke ürünlerine rağbet etmesi bir fırsat kazandırır. Bu durumun etkili bir tanıtımla beslenmesi halinde ise krizden minimum etki ile çıkmak mümkün olabilmektedir. Bu dönemde yöneticilerin yapması gereken bu dinamikleri harekete geçirecek girişimlerde bulunmak ve krizi fırsata çevirmektir. Ayrıca kriz dönemi yepyeni bir katma değer yaratma dönemi de olabilir. Kriz dönemi, rekabette üstünlük getirecek, yenilikler yaratacak, şirkette yapısal olarak yeni düzenlemeler sağlayacak ve çalışanlara yetki ve yetenek geliştirme imkânları sunacak fırsatlar olarak da değerlendirilebilir. Başarılı kriz yönetimi süreci geçiren işletmeler krizleri atlatacakla kalmaz, krizin olumlu etkileri ile yeni imkânlara da kavuşurlar. Bu olumlu etkiler aşağıdaki uygulamalara bağlı olarak işletme faaliyetlerine yansır, bu uygulamalar şunlardır (Tüz, 2001: 91; Tutar, 2000: 95):

- Kar elde etme düşüncesine sahip olmak
- Yeni rekabet avantajları için fırsatları araştırmak.
- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar yapmak
- Müşterinin önemini kavramak ve ilgi göstermek,
- Yeni yönetim tekniklerine yönelmek.
- Maliyetler azalmışken tekrar arttırmamak.
- Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önemin farkında olmak.
- Araştırma geliştirme çalışmalarını sürdürmek.
- Eğitim etkinliklerini arttırmak.
- Yeni ve işleme uyum sağlamış stratejileri sürdürmek.
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki diyalogu devam ettirmek.
- Kaliteden ödün vermemek.
- İyi bir örgüt yapısı oluşturmak.
- İşletmenin zayıf yanlarını güçlendirmek.
- Krizi deneyim ve dayanıklılık testi olarak görmek.

5. Krizlere Müdahale Etmek

Krizde müdahale iki yönde yapılır; ilki koruma ve önleme diğeri ise destek ve iyileştirmedir. Krize müdahalede amaç; işletmenin rutin faaliyetlerini sürdürerek ortamdaki olumsuz etkilenmesini önlemektir. Krizlere müdahalede işletmede mücadele ve çözüm becerilerini geliştirmek, baş etme ve problem çözme gücünü arttırmak, kaygıyı ve paniği yok etmek ve zararı en aza indirmek esastır. Bunu yapabilmek; belirsizlikleri, kaygıyı ve güvensizliği yok etmek ile mümkündür. Otel işletmeleri krize müdahalede; yaratıcılık, esneklik, koordinasyon, yeniden yapılanma ve yeni hedefler koyma işlevlerini kullanırlar. Koruyucu ve önleyici müdahaleler için ise yeni yatırımlar ve eğitimleri kullanırlar (Alptekin, 2017).

5.1. Krizlere Değişim Yolu ile Müdahale Etmek:

Değişim; herhangi bir objeyi ya da değeri bir düzeyden başka bir düzeye taşımayı ifade eder. Aynı şekilde kişi ve nesnelere mevcut yerlerinin değiştirilmesi ya da kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin farklı bir konuma taşınmasını anlatır. Örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme olgularını anlatır. Ayrıca, örgüt içinde; işlerin, değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin, ilişkilerin ve davranışların değişim biçimleri üzerinde durur. Örgütsel değişim, örgütü; geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirme, olumlu iletişim sağlama, sorunları ve tartışmaları çözme, sinerji yaratma gibi genel amaçlar içerir. Bunun yanında; örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesi süreçlerine de katkıda bulunmak gibi ek amaçları vardır. Örgütsel değişim; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu arttırmak için de kullanılabilir (Tunçer, 2013).

Krizlere değişim yolu ile müdahale örgütsel değişim ile başlar. İç ve dış kaynaklı tüm olaylar, örgüt kültürünü değişime zorlar. Bu değişim; makro-mikro, düzenli-anı, proaktif-reaktif, aktif-pasif, yüzeysel-radikal şekillerde

olabilir. Örgütlerin bu değişimleri kabullenmesi ve uyum göstermesi kendine uzun bir yaşam şansı tanır. Krize değişim yolu ile müdahalede uygulanabilecek yöntemler aşağıda verilmiştir (Çalışkan 2007, 17-19):

- Paradigma değiştirmek.
- Durumsal yaklaşmak
- Küreselleşmeye değer vermek.
- Esnek olmak
- Yaratıcı olmak.
- Yeni rakipleri kabullenmek.
- Geleceği yeniden kurgulamak.

Örgütler, devlet politikasındaki değişimlere ve bunlara bağlı olarak konan yeni yasa ve kurallara uymak durumundadır. Bu şartlarda, gerekli uyumu gerçekleştiremeyen örgütlerin krizleri önleme şansı ortadan kalkmaktadır. Katı ve hantal örgütler bu yüzden müdahale güçlükleri çekerek krizlere maruz kalırlar (Uzun, 2001: 38).

İş yaşamındaki hızlı teknolojik değişimler işletme ve çalışan becerilerini devamlı dinamizme zorlamaktadır. Gelişen yeni ekipman ve sistemler işletme ve çalışanlarda tehdit yaratarak onları değişime zorlar. Teknolojik gelişme karşısında değişim sağlanmazsa, bu durum işletmede fonksiyonlarını yerine getirememeye ya da krize müdahale edememe durumu yaratır. Krizlerin en önemli özelliği müdahale edilmez ise can ve mal güvenliğine zararlar vermeleridir. Planlı bir müdahale gerginlik altında bulunan işletmelerin kaosa ve kararsızlığa sürüklenmeden kontrolü ele geçirmelerini sağlar (Karaca ve İkiz, 2014: 8).

5.2. Krize Maliyetleri Kısarak Müdahale Etmek

Üretmek için tüketilen ilk madde (hammadde), malzemeler (yarı mamul) ve diğer yüklenebilir harcamaların toplam parasal karşılığına maliyet denir. Bir malı veya hizmeti üretmek, katma değer yaratmak ve satmak için, çeşitli safhalarda yapılan doğrudan ve dolaylı masraflar olarak da tanımlanabilir. Krize müdahale için kurumların en çok başvurdukları uygulamalardan birisi maliyetleri kıstaktır. Özetle kriz önlemede önemli faktörlerden birisi işletme ekonomik durumun iyileştirmektir. Ekonomik iyileşme ya gelir artışları ile ya da düşük maliyetlerle sağlanabilir. Bu nedenle otel işletmeleri çok gerekli olmayan masrafları kısarak ya da yeni gelir kaynakları oluşturarak ekonomik güç kazanma yoluna giderler.

Genellikle maliyet kısıtlanması denince akla işçilik maliyetlerinden tasarruf gelmektedir, oysa bu yol en pahalı ve en yanlış çözümlerden birisidir. Çünkü bu seçenek; kurumun entelektüel sermayesinin ziyan olması ve bu güne kadar kurumsal bağlılık ve insan kaynakları politikalarına yönelik yapılan yatırımların boşa gitmesi anlamı taşımaktadır. Üstelik bu tür uygulamalar, çalışanlarda motivasyon kaybına neden olarak zararın daha da büyümesine sebep olurlar. Oysa dış dünyadan kaynaklanan tehditlerin arttığı böyle zamanlarda yapılması gereken, çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkartacak beraberlikler içerisinde olmaktır (Ülker ve İskender, 2005).

Maliyetlerin kısıtlanması hammadde miktarını azaltmak değildir, ürün miktarını azaltmak hiç değildir. Ar-Ge, Reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden vazgeçmek asla değildir. Kaliteyi düşürmek kesinlikle değildir. Maliyetlerin düşürülmesi demek; tüm şartlar aynı iken, daha ucuz ürün elde ederek kar marjını yükseltmek demektir. Krize maliyetleri kısarak müdahale için aşağıda çeşitli önerilere yer verilmiştir, bunlar:

- Verimsiz ve etkinliği olmayan alanlar revize edilmeli ya da kapatılmalıdır.
- Etkili stok politikaları benimsenmeli ve uygulamaya sokulmalıdır.
- İyi bir tedarik sistemi oluşturulmalı ve finansman-tedarik birimleri koordineli çalışmalıdır.
- İnsan kaynakları departmanı çalışan verimliliği üzerine yoğunlaşmalıdır.
- Üretim iyi bir pazarlama planı çerçevesinde yapılarak atıl kapasiteye imkân tanınmamalıdır.

Maliyetlerin gidiş yönü ve durumu yapılacak maliyet analizler ile tespit edilir. İşletmelerde maliyet analizleri; etkin raporlama ve veri akışının düzenli olması açısından çok önemli çalışmalardır. Maliyet analizleri mali durum tabloları aracılığı ile yapılır. Bunlar; bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu ve satış raporlarıdır. Bilanço işletmenin anlık durumunu, gelir tablosu, durumun oluşumunu ve fon akım tablosu da, gelirlerin nerelerden sağlandığını nerelere harcadığını ve finansal durumdaki değişimleri gösterir. Maliyet analizlerinde kullanılan bir başka önemli tablo da satış raporlarıdır. Bu tablolar işletmenin iş durumu hakkında genel bilgiler verir. Tüm bu raporların analiz sonuçları maliyetlerle ilgili kararları belirler (Titiz, 2003).

5.3. Diğer Kriz Müdahaleleri

Krize yakalanmamak ve krizi önlemek için yapılan diğer kriz müdahaleleri; “kurum”, “lider”, “koçluk” “çalışan” ve “halkla ilişkiler” düzeylerinde olmak üzere, 5 farklı uygulamadan oluşmaktadır: Bu uygulamalar aşağıda strası ile açıklanmaya çalışılmıştır.

5.3.1. Kurum Düzeyinde Müdahaleler

Bir kurumun yapısı ve kültürü; toplum içindeki misyonu, başarılı geçmişi ve daha önce görev yapmış yöneticiler tarafından belirlenir. Kurumların yapısal kültürleri, bireysel kültürlerden, çalışanların; bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışlarından oluşur. Kurumlar, farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden meydana gelen ortak inanç ve değerler sistemidir. Bu değerler kurumun yapısını, süreç dinamiklerini, kriz önlemede önemli yetkinliklerdir. Çalışma sistemleri, yapısal süreçleri ve operasyonel kültürleri köklü ve yeri geldiğinde esnek olan kurumlar, kriz önlemede yüksek düzeyli performanslar göstermektedirler. Anamlı bir vizyonu ve misyonu olan, toplumsal sorumluluk sahibi, değişime adapte olabilen otel işletmeleri krize müdahalede kurumsal kimliklerinin ürünlerini alabilirler (Sağdıç, 2017).

5.3.2. Lider Düzeyinde Müdahaleler

Liderlik, otoriteyi yerinde kullanabilme ve iletişim gibi yönetsel beceriler gerektiren bir olgu olarak kriz müdahalelerinde olumlu sonuçlar veren en önemli değerlerden biridir. İnsan potansiyelini etkin bir biçimde yönetmek, önemli bir liderlik ölçütüdür. Daha az insanla daha kısa zamanda daha büyük işler başarmak lider yöneticiler ile mümkündür, liderler doğuştan sahip oldukları karizmatik kişilikleri ile doğru davranış, sorumluluk duygusu, düzgün karakter, koruyucu kimlik, adalet, evrensel vicdani ve etik değerler işletmelerinde her türlü belirsizlikten koruyabilirler. O nedenle yönetimlerin üzerinde durduğu lider düzeyinde müdahaleler krize yakalanmamakta en önemli önlemler arasında yer almaktadır. (Sönmez, 2017).

5.3.3. Koçluk Düzeyinde Müdahaleler

Koçluk; deneyim ve yetkinlik sahibi uzmanların iş ortamında yöneticilere yönelik performans ya da davranış düzeltme amaçlı asiste, yol gösterici ve motive edici faaliyetlerine denir. Yöneticilerin önceliklerini daha kolay belirlemelerini ve astlarını, değişim karşısında değer yaratacak işbirliğine yönlendirmelerini sağlayan bu hizmet, kurumu belirsizlikler karşısında güçlendirir. Belirlenen hedeflere, belirlenen süre içinde ulaşma taahhüdü içeren koçluk süreci, uygulayarak ve yaşayarak öğrenmeye dayalı bir sistemdir. Üretkenliği artırmak için denenmiş araçları, yöntemleri ve desteği içeren bu hizmet, sonuç almayı hızlandırmak için amaca odaklanmayı da kolaylaştırmaktadır. Bilinen bu özellikleri işiği altında yöneticiler ve patronlar krizlere yakalanmamak ve yönetim yollarına ışık tutmak adına koçluk müessesesinden faydalanırlar (Sönmez, 2017).

5.3.4. Çalışan Düzeyinde Müdahaleler

Toplumsal değerlere sahip; sorumluluğunu bilen, aile gereklerini yerine getiren, arkadaşlarına yardımcı olan, toplumsal normları gözetken, çevre sorumluluğu taşıyan kişilerden seçilerek oluşturulmuş organizasyonlar, krize müdahale ve yakalanmamada etkili yöntemlerden biridir. Otel işletmeleri kuracakları ekiplerde yukarıda sayılan normlar ararlar. Bu özelliklerde oluşturulmuş bir ekip krize müdahalede yönetime yardımcı olabilecek en önemli yollardan birisidir. İyi ekip kurmak iyi maliyetler ister fakat iyi ekibin getirdikleri her zaman götördüklerinden çok fazladır. İnsan doğası ve çalışan psikolojisi zor dönemlerinde kendilerine destek olan yönetimlere vefa borcunu işletmeyi benimseyerek öderler. Otel işletmeleri; karlılık, verimlilik ve belirsizliklere müdahalede çalışan düzeyinde önlemleri kullanırlar. İnsan gücüne dayanan otel işletmeciliği; çalışan düzeyinde müdahalelerin en çok uygulandığı işletmelerdir. Burada çalışan işgörenler; daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme gibi davranışları ile krize yakalanmamakta önemli roller oynarlar. Otel işletmeleri krize önleme başarılarını çalışanlarının yüksek performansı ve fedakârlıklarına borçludur (Küçük ve Büyük, 2007).

5.3.5. Halkla İlişkiler Düzeyinde Müdahaleler

Genel olarak otel yönetimlerinin bir parçası olan halkla ilişkiler faaliyetleri; iletişim planlanması, çalışanlarla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, basınla ilişkiler ve imaj çalışmalarından oluşmaktadır. Kriz önlemek maksadı ile halkla ilişkiler birimi; rutin görevlerinin ek; bilgi toplama, bilgilendirme, yeni imaj oluşturma hedef kitlelerle iletişim, hedef kitle beklentilerini öğrenme ve sonuçları değerlendirme çalışmaları yapar. Otel yönetimleri; kamuoyunu bilgilendirmek, etkilemek, değiştirmek ve nötralize etmek için halkla ilişkilerden destek alır. Krize halkla ilişkilerle müdahale, işgören iletişimi ile başlar ve dış dünya iletişimi ile devam eder. Bu iletişimlerde; toplantı, şirket bülteni, dâhili yazışma, yüz yüze görüşmeler, konferans, mektup, faks, internet ve basın araçlarından faydalanılır. Bu araçlarda yayınlanacak; dürüst, sempatik, şefkatli, açık, kolay anlaşılabilen, tarafsız, samimi, zamanlaması iyi ve kibar mesajlar krize müdahalede etkili olabilmektedir. İletişimde amaç, hedef kitleleri ve basını etkilemek olduğuna göre basını yanına çekerek, basında gündem oluşturabilen halkla ilişkiler ekipleri krizlere müdahalede başarılı sonuçlar alarak işletmeleri büyük tehlikelerden korurlar (Baran, 2005).

5.4. Krizlerin Olumlu Etkileri

Örgütler her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme gereği duymazlar. Ortaya çıkan sorunları rutin sıkıntılardan sayar ve üzerinde durmaz geçerler. Krizler aynı zamanda her türlü sıkıntının neden ve nasıllarının sorgulandığı zaman aralıklarıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanların büyüteçle gösterildiği bu dönem aynı zamanda başarıya giden yolun tespit edilmesinde ilk habercidir (Öztürk, 2010: 18).

Yine bu dönemde dışsal tehdit ve fırsatların farkına varılması ve onlara karşı geleneksel yönetimlerin dışında etkin ve yeni stratejiler geliştirilmesi işletmenin varlığını koruma ve amaçlarını büyümesi açısından önemli bulunmaktadır. Krizde çalışanların kenetlenmesi ve örgütün yeni yeteneklerini keşfetmesi önemli kazanımlardır. Ayrıca sinerji, kariyer ve duygusal zekânın bu dönemde gelişmesi işletmelere olumlu dönüşler sağlayabilecek yeni yetkinliklerdir (Ataman, 2001: 253).

Krizin her aşamasında krizden dersler çıkarmak mümkün olmakla birlikte esas öğrenme ve bunu pratiğe yansıtma evresi krizin son evresidir. Bu evrede, yaşanan tecrübelerin ticari yaşama yansıtılması beklenilir. Ayrıca bu evrede yapılan tüm çalışmalar film şeridi şeklinde gözden geçirilerek derslerin çıkarıldığı evredir (Aydemir, 2005).

6. Sonuç ve Öneriler

Otelcilik sektöründe kriz yönetimi ve kriz dönemlerinde otelciliğin durumu üzerine yapılan araştırmaya sonucunda özellikle 2006-2017 döneminde otel işletmelerini krizi sürükleyen faktörlere rastlanılmıştır. İlk bölümde TC Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi verileri ışığında yapılan nicel araştırma sonucunda krizlerin otelcilik sektörünü etkilediği ve bunun krizin özelliğine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. İnceleme genel olarak; oda doluluk oranları, odabaşı gelirleri, ortalama oda fiyatları, ortalama kalış süreleri, ortalama geceleme, toplam turist sayısı, toplam turizm geliri ve toplam turizm yatırımları üzerine yapılmıştır. Türkiye otelcilik sektörü kriz dönemlerinde olumsuz etkilenmediği hatta özellikle Global Kriz sürecinde zaman zaman avantajlı çıktığı görülmüştür. Fakat 2016 yılında sektör önemli bir düşüş yaşamış ve 11 milyon turist sayısındaki azalma ile birlikte toplam geceleme sayıları tepe takla olmuştur. Bu dönemde sıkıntıyı derinden hisseden sektör, özellikle Rusya-Türkiye Uçak Krizi, Rusya-Ukrayna Kırım Krizi, Türkiye-Almanya Gerginlikleri ile kendini krizin ortasında bulmuştur. Bu arada Avrupa ve Türkiye'ye Yönelik Terör Saldırıları da etkisini göstermiş özellikle Türkiye istikametli seyahatlerde büyük oranlarda düşüşler görülmüştür.

İkinci bölümde yapılan araştırmalarda, otelcilikte iyi bir kriz yönetiminin; kriz senaryoları hazırlama, kriz taktikleri geliştirme, krize hazırlık, krizi dondurmamak, krizi çözmek ve krizden fayda sağlamak aşamalarında avantajlar sağladığı görülmüştür. Bunların yanı sıra krize erken ve yerinde müdahalelerin özellikle; değişimle müdahale, maliyetleri kısarak müdahale, kurumsal müdahaleler ve diğer müdahalelerin uygulanabilirlikleri ve birçok avantajı tespit edilmiştir.

Genel olarak krizler, 2015 yılına kadar Türk otelcilik sektöründe küçük olumsuzluklar yaratarak gelmiştir. Fakat bu tarihten sonra semptomları ve dozajı artmaya başlamıştır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin hedefi; oteli sapmaz, etkisiz, zararlı yürütmek ve ilerletmektir. Bu amaca ulaşmak isteyen yöneticiler krize yakalanmamak, yakalanmış ise iyi bir kriz yönetim ekibi oluşturmak, buda olmazsa profesyonel destek almak ve stratejiler geliştirmek durumundadır. "Dumanlı hava ne kadar hızlı savuşturulursa o kadar az kaza olur" anlayışı ile hareket etmeli işçi çıkarmadan ve kaliteden ödün vermeden maliyetleri ve füzuli giderleri düşürmelidirler.

Türkiye'de otelcilik sektörü büyük bir topluluğu ifade etmektedir. Bu topluluk ve arkasındaki ekonomik gücün zarar görmemesi ve katkılarının sürmesi ülke ekonomisi için çok önemli bulunmaktadır. Bu nedenle sektörün eski konumunu ve eski gelişim hızını yakalaması temel sorunlardan birisi olarak nitelendirilmektedir. Burada konu ile ilgili olarak kamuya, otel örgütlerine ve birliklerine krizlere karşı öneriler getirilmiştir. Bu öneriler; sektöre yönelik politikalar üretilmesi, iyi uluslararası ilişkiler geliştirilmesi, yeni ve geniş pazarlara entegre olunması kapsamıdır. Mikro açıdan öneriler ise otellerin dik duruşlarını korumaları, fiyat indirimlerine gitmemeleri ve birlik içerisinde hareket ederek toplu organizasyonları bölgeye ve ülkeye çekmeleri üzerine yapılmıştır.

Kaynaklar

- [1]. Aktıncı, Zeki; Kayalar, Murat ve Demirel, Osman Nuri; (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımına Yönelik Bir Uygulama, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (49) 572: ss.79-100.

- [2]. Alptekin, Serap (2017). "Kriz Kavramı ve Krize Müdahalenin Temel Unsurları", *Doku Danışmanlık* <http://www.dokudanismanlik.com/makaleler-kriz-kavrami-ve-krize-mudahalenin-temel-unsurlari.php> (12.12.2017).
- [3]. Ataman, Göksel, (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- [4]. Aydemir, Muzaffer ve Demirci, M. Kemal (2005). "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi" *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, (29):1 ss. 65-81.
- [5]. Baltaş, Zuhale. (2008) *Krizde Fırsatları Görmek*, İstanbul, Remzi Kitabevi,
- [6]. Baltaş, Acar, (2010). "Değerlerle Kriz Yönetimi", *CEO's Dergisi*.
- [7]. Baran, Hitay, (2005). "İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)", *A&G Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Ocak Bülteni*. (10.10.2017)
- [8]. Bozgeyik, Abdullah; (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*, Avrasya Yayınları.
- [9]. Çalışkan Abdullah (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- [10]. Çelik, Cemile ve Özdevecioğlu, Mahmut; (2013). "Otel işletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9): 9 ss 56-74.
- [11]. Çiftçi, Gülsel; (2017). "Kriz Yönetimi Uygulamaları: Uluslararası Bir Otelin Kriz Yönetim Planının Analizi", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, (6): 11, ss. 33-45.
- [12]. Deniz, Mehmet ve Sağlam, Murat; (2007). "Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar: (6) ss (156-176)
- [13]. Dolgun Murat, (2014). "Kriz ve Kriz Yönetimi", *İztrakın*, <http://www.izbirakin.net/2014/01/kriz-ve-kriz-yonetimi.html>, (26.01.2014)
- [14]. Durgun, Ayşe ve Yıldız, Zafer; (2010). "Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2): 1. ss.1-15
- [15]. Dünya Gazetesi. (2009). "Krizde Stratejik Yönetim", *Kobi Finans Yayınları*, İstanbul,
- [16]. Esen, Şaban ve Uyar, Hande; (2011). "Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri: Bartın ve Karabük İli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Ekev Akademik Dergi*, 2011, (15): 46, ss. 357-370.
- [17]. Habertürk, (2017). "Konaklama Fiyatları Düştü", <http://www.haberturk.com/turkiye-deki-konaklama-ucretleri-gerilemeye-basladi-1683168-ekonomi> (23.10.2017)
- [18]. Karabulut, Muhittin. (1994). "Satış Tutundurma Amaç ve Taktikleri" *Pazarlama Dünyası Dergisi*, İstanbul, Eylül-Ekim Sayısı.
- [19]. Karaca, Rengin ve İkiz, Ebru; (2014). *Psikolojik Danışma ve Rehberlikte Çağdaş Bir Anlayış* Nobel Yayın Dağıtım.
- [20]. Küçük, Ferit ve Büyük, M. Nedim; (2007). "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı" *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2 (7), ss. 795-808
- [21]. Küçükaltan ve Ergin, (2009). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Dışsal Krizlere Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma" *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Aralık 2009, (11): 2 ss. 199-218.
- [22]. Kooor-Mistra, S., Clarir, J., ve Bettenhusen, K., (2001), 'Clarifying the Attributes of Organizational Crises', *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), ss. 77-91.
- [23]. Okumuş, Fevzi; (2003). "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri" *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (17): 1-2
- [24]. Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule; (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara,
- [25]. Öztürk, Burcu (2010). *Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama* Yıldız Teknik Üniversitesi, FB Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği ABD, Sistem Mühendisliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [26]. Sağdıç, Vadi (2017). "Kriz Döneminde Alınacak 7 Önemli Adım" *Atatürkhaber*, <http://www.ataturkhaber.com/haber/1813/kriz-doneminde-alinacak-7-onemli-adim.html>
- [27]. Sarı, Yaşar; Seçilmiş Cihan; "2008 Yılı Finansal Ekonomik Krizin Türkiye Turizm Sektörüne Yansımaları Üzerine Bir Araştırma" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2010, 5 (1): ss. 191-204
- [28]. Seçilmiş, Cihan ve Sarı, Yaşar; (2010). "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (15), 1, ss.501-520.

- [29]. Sönmez, Yılmaz, (2017). "Kriz Döneminde Alınacak 7 Önemli Adım", *Ortak Akıl Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlığı*, <http://www.ortakakildanismanlik.com/tr/blog/kriz-doneminde-alinacak-7-onemli-adim>
- [30]. TC KTB, (2016-a). "Turizm Gelir, Gider ve Ortalama Harcama", *Kültür ve Turizm Bakanlığı Resmi Web Sayfası*,
- [31]. TC KTB, (2016-b). "Sınır Giriş Çıkış İstatistikleri", *Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Resmi Web Sayfası*
- [32]. TC KTB, (2016-c). "Tesis İstatistikleri", *Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Resmi Web Sayfası*
- [33]. TC KTB, (2016-d). "Konaklama İstatistikleri", *Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Resmi Web Sayfası*.
- [34]. Tepehan, Hadiye Araz; (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi Konu İle İlgili Bir Uygulama* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [35]. Titez, İsmet (2003). "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (8): 2, ss. 111-123
- [36]. Tunçer, Polat (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme" *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (32): 1.
- [37]. Tutar, Hasan, (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul, Hayan Yayınları.
- [38]. Tüz, Melek Vergiliel; (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları: İstanbul.
- [39]. Uzun, Dilek; (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- [40]. Ülker, Yakup ve İskender, Hüseyin (2005). "Doğru Maliyet Hesaplamada Güvenilir Bir Sistem: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve John Deere Örneği" *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* (8): 13, ss. 189-217.
- [41]. Varoğlu, Abdulkadir (2015). "Kriz Yönetimi", *Başkent Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Sertifika Programı*, http://sam.baskent.edu.tr/egitim_sertifika/krizYonetimiSertifika2015.pdf (11.12.2017)
- [42]. Yavan, Öznur (2012). "Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar" *Kamu-İş Yayınları*, 12: (2) ss. 101-135.
- [43]. Yıldırım, Şeyda (2016). "Sosyal Hizmette Krize Müdahale Yaklaşımının Kullanımı, Krize Müdahale" *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (4): 481-486.