



## OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE MEYDANA GELEBİLECEK KRİZLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA \*

*A Research On Measures To Be Taken Against Crises That May Occur In The Hospitality  
Industry*

Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya/Türkiye  
Arş. Gör. Sercan ARAS

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya/Türkiye  
Doğan ATAMAN

YL Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim  
Dalı, Konya/Türkiye

Akmeşe, H.; Aras, S. & Ataman, D. (2017). "Otelcilik Sektöründe Meydana Gelebilecek Krizlere Karşı Alınabilecek  
Önlemlere Yönelik Bir Araştırma", Vol:3, Issue:14; pp:208-214 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

30/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

29/08/2017

#### Anahtar Kelimeler

Kriz, kriz yönetimi, otelcilik  
sektörü

#### Keywords

Crisis, Crisis management,  
hospitality industry

### ÖZ

İçsel veya dışsal faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan politik veya ekonomik krizler otelcilik sektörünü ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Meydana gelebilecek kriz dönemlerinde, krizlerin ortadan kaldırılması, ortadan kaldırılamıyorsa etkilerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bunun başarılabilmesinde, geçmiş kriz dönemlerinde elde edilen deneyimler ve karar alıcıların krizleri nasıl yönetecekleri konusundaki bilgi ve becerileri önemli rol oynayabilmektedir. Çalışmada otel işletmelerinde yönetici kademelerinde bulunan kişilerin meydana gelebilecek kriz durumlarında ne tür tedbirler alacakları araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, bunun için Israeli, Mohsin ve Kumar (2011)'in kriz yönetimi ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin gelecekte meydana gelebilecek bir krize karşı pazarlama çabalarına daha fazla önem verecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısından fazlasının kriz yönetimi ekibine sahip olmadığı görülmüştür.

### ABSTRACT

Political or economic crises, depending on internal or external factors, can seriously affect the hospitality industry. In times of crisis that may occur, crises need to be lifted in the middle. If it can not be removed from within, the effects must be minimized. This can be achieved, the experience gained during past crises, and the knowledge and skills of decision-makers on how to manage crises can play an important role. In the study, it was researched what kind of measures will be taken by the people in the managerial stages of the hotel business in crisis situations that may occur. Questionnaire technique was used as a data collection tool in the survey and it was benefited from Israeli, Mohsin and Kumar (2011) 's crisis management scale. Data from the questionnaires were analyzed through statistical package program. As a result of the research, hotel management has reached the conclusion that they will attach more importance to marketing efforts against a future crime. In addition, it appears that more than half of the hotel enterprises participating in the survey did not have much crisis management team.

## 1. GİRİŞ

Kriz kelimesi Yunancada "farklılaşma" ve "karar" anlamına gelen "krisis" kelimesinden gelmektedir. Hukuk alanı dâhilinde bu terim adaletli ve adaletsizlik arasındaki ayrımı tanımlamak için kullanılmıştır. Tıbbi alanda ise daha önce devamlılık gösteren bir durumun kesintiye uğraması şeklinde tanımlanmıştır (Glaesser, 2006: 11).

Çincede kriz, "risk" ve "fırsat" anlamına gelen "wei-ji" sembolüyle ifade edilmektedir. Genellikle her türlü olumsuz durumu kapsayan ve olumsuzluk durumunu olumlu hale çevirmeninde mümkün olduğunu içinde barındırır. Kriz terimi, istenmeyen, beklenmeyen, neredeyse yönetilemeyen ve belirsizliklere neden olan yaygın bir durumdur (Semerciöz ve Pehlivan, 2015: 150).

\*Bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen AL-FARABİ Kongresinde sunulan çalışmanın genişletilerek hazırlanmıştır.

Başka bir deyişle kriz önceden var olan durumu bozan veya tehdit eden bir olayla ifade edilebilir. Kriz siyasi, finansal ve teknolojik açıdan birçok sorunu ortaya çıkaracak ciddi bir konudur. Nedeni ne olursa olsun uygun adımların atılmasından sonra, kişiler ve organizasyonlar birlikte çalışarak endişe verici olan durumu normalleştirebilirler (Laws ve Prideaux, 2005: 24). Krizler müdahale edilmediğinde etkisini zamanla artıran ve işletmelerin faaliyetlerinde aksamalar meydana getiren, işletmelerin hukuki varlığını tehlikeye sokan ve işletmelerin organizasyon yapısının zarar gördüğü durumlardır (Koroğlu, 2004: 4).

Kriz yönetimi, yönetimin önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan işletmelerin hayatta kalması mümkün değildir. Kriz yönetimi, kriz olasılıklarının değerlendirildiği ve olası bir kriz durumuna karşı minimum hasarla krizi aşmak için organizasyonlar tarafından gerekli önlemlerin alındığı ve uygulandığı bir süreç olarak görülmektedir. Kriz yönetiminin temel amacı organizasyonları kriz durumlarına karşı hazır hale getirebilmektir (Baydaş, Tan ve Ayhan, 2016: 3).

Glaesser (2006), Tablo 1'de görüldüğü gibi kriz nedenlerini savaşlar ve ayaklanmalar, salgın hastalıklar, terör olayları, doğal afetler, ulaşım kazaları, siyasi ve ekonomik nedenler olarak altı başlık altında toplamıştır.

Tablo 1: Krizlerin nedenleri ve bunlara yönelik örnekler

<b>Savaşlar ve Ayaklanmalar</b>	<b>Doğal Afetler</b>
Hindistan ve Slovenya savaşı 1991 Gambia'daki 1994 darbesi Los Angeles ve San Francisco Nisan 1992 Fiji'deki 1987 ve 2000 darbesi	Erika petrol tankeri felaketi, Aralık 1999 Umbria depremi, Eylül 1997 Mitch kasırgası ABD, Ekim 1998 Etna volkan patlaması, 2001
<b>Salgın Hastalıklar</b>	<b>Terör Olayları</b>
Lejyoner hastalığı İspanya, Temmuz 2001 Creutzfeldt-Jakop hastalığı, 1993 Şap hastalığı, Şubat 2001 Şarbon hastalığı ABD, Eylül 2001	Sarin gazı saldırısı Japonya, Mayıs 1995 Filipinlerdeki rehin olayları, Nisan 2000 90'lı yıllarda Türkiye'deki terör saldırıları
<b>Ulaşım Kazaları</b>	<b>Siyasi ve Ekonomik Olaylar</b>
Estonya feribot felaketi, Eylül 1994 Air France Concorde kazası, Temmuz 2000 Eschede tren kazası, Haziran 1998	Avusturya boykotu, 2000 Asya'daki finansal kriz, 1997

Kaynak: Glaesser, 2006: 17.

Milburn, Schuler ve Watman (1983)'a göre krize neden olan faktörler, işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır:

#### *İşletme Dışı Faktörler*

Otel işletmelerinde krize neden olan dış etkenler, doğal çevre, ekonomik nedenler, yasal ve hukuki düzenlemeler, kültürel faktörler ve tüketicilerden kaynaklanan nedenler şeklinde sıralanabilir (Akıncı, 2012: 82).

İşletmelerin dış çevre faktörlerine iyi bir çevre analizi yaparak yaşanan krizlere müdahale edebilir. İşletmelerin bu krizlere doğrudan müdahale etme olanağı kısıtlıdır. Yaşanan bu krizlere işletmeler ancak dolaylı yollarla müdahale edebilir. Bazı durumlara karşı müdahale etme olanağı bile olmayabilir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503).

#### *İşletme İçi Faktörler*

İşletmelerin iç çevrelerinde krizlerle karşı karşıya kalmasında dış etkenlerin de rolü vardır. Ancak dış etkenlerden daha çok, işletme içindeki organizasyonların değişiklik gösteren durumlara karşı uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır (Met ve Akkaşoğlu, 2015: 25).

Krizlere neden olan örgüt içindeki faktörlere piyasadaki rekabet koşulları, finansal yapı, yöneticilerin bilgi ve becerilerinin yetersiz olması, örgüt yapısındaki bozulmalar gösterilebilir (Karaçor ve Garda, 2015: 903-904; Akıncı, 2010: 59).

Çalışmada otel işletmeleri yöneticilerinin gelecekte meydana gelebilecek krizlere karşı nasıl tedbirler alacağı ve krizin etkilerinin nasıl en aza indirileceği araştırılmıştır. Çalışma kapsamında otel endüstrisi üzerinde çok daha fazla etkili olan ekonomik krizler ve uluslararası siyasi krizler temel alınmıştır.

## 2. LİTERATÜR

Birçok ülkenin yaşadığı talihsiz koşullar ve farklı kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmalarından dolayı, konaklama endüstrisinde ve diğer sektörlerde kriz yönetimi ile ilgili literatür çalışmaları son yıllarda önemli gelişmeler kat etmiştir (İsraeli, Mohsin ve Kumar, 2010: 1).

Garg (2009) çalışmasında terörün Hindistan'daki konaklama işletmeleri ve turizm üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tüm turistik bölgelerin krizden etkilenebileceğini, konaklama işletmelerinin kriz durumlarını başlangıcından itibaren yönetmelerini ve buna uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Köroğlu (2004), çalışmasında İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinin kriz dönemlerinde belirtilen hazırlık aşamalarını ve ne derecede uyguladıklarını test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, yapılan analizler sonucunda İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinin kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve kriz öncesi hazırlık çalışmaları yapmalarına rağmen genelde kriz döneminde krizin etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar yaptıkları görülmüştür.

İsraeli, Mohsin ve Kumar (2011), çalışmalarında Hindistan'daki lüks otel yöneticilerinin kriz yönetimi kararlarını analiz etmeyi amaçlamışlardır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yaptıkları analizler sonucunda yöneticilerin etkin bir yönetim planı için hükümetleri ile birlikte eylem planlarının yapılması gerektiğini ve aynı zamanda yöneticilerin kriz yönetimi kararlarının daha verimli olması için kapsamlı planların yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Met ve Akkaşoğlu (2015), çalışmalarında krizlere karşı alınan finansal stratejiler ve işletmelerin kriz karşısında ne tür tutumlar sergiledikleri incelenmiştir. Çalışma, Antalya bölgesindeki konaklama işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerinin verimliliklerini artırmak ve tasarrufa yönelik stratejiler üzerinde yoğunlaştıkları aynı zamanda finansal alanda uygun stratejiler geliştirmişlerdir. Yakın zamanda meydana gelen krizlerin etkisinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Kumar (2016) tarafından yapılan araştırmada, hayali senaryolar ve gerçek krizler üzerindeki tüketici tepkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Buna göre iki farklı grup anketleri yapıp dağıtılmıştır. Analizler sonucunda satın alma niyeti, suçlama, güven ve algılanan risk arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yalnızca öfke duygusunun istatistiksel olarak yüksek seviyede gerçek bir kriz durumunu belirttiği sonucuna varılmıştır.

Seçilmiş ve Sarı (2010) Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları kriz yönetimi stratejileri ve yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki görüşlerini öğrenmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada birincil verilerden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda otel yöneticilerinin krizleri yönetebilme becerilerine sahip oldukları ve bu yöneticilerin kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladıkları görülmüştür.

Asunakutlu, Safran ve Tosun (2003), çalışmalarında konaklama işletmelerinde daha önce yapılan bir çalışma sonucundan yararlanarak kriz tahmini ve kriz konusunda değerlendirme yapmışlardır. Yaptıkları analizler sonucunda yöneticilerin krizleri önceden öngörebilme konusunda işletmelerin özelliklerine ve yöneticilerin özelliklerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerinin az bir kısmı krizi fırsat olarak görürken, daha büyük bir kısmı ise krizi bir tehdit olarak görmektedir.

## 3. YÖNTEM

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin oluşturulmasında İsraeli, Mohsin ve Kumar (2011)'in kriz yönetimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya ve Konya illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya'da faaliyet gösteren 487 adet ve Konya'da faaliyet gösteren 15 adet 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış, Yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın genellenmesi amacıyla ihtiyaç duyulan örneklem sayısı Antalya ili için 81 iken Konya ili için 14 otel olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 100 otelden geri dönüş sağlanırken, Konya'da

faaliyet gösteren 14 adet 4 ve 5 yıldızlı otelden geri dönüş sağlanmıştır. Çalışma için gerekli olan veriler basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,831 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Elde edilen verilerle ilgili testler yapılmadan önce ölçeğin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Çalışmada demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla frekans analizleri, ölçekteki ifadelerin boyutlandırılması amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlarla araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin statüleri ve kategorileri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 2: Otel işletmelerine yönelik demografik özellikler

Kategorileri	Frekans	Yüzde (%)
4 yıldızlı	22	19,3
5 yıldızlı	92	80,7
<b>Toplam</b>	<b>114</b>	<b>100</b>
<b>Statüleri</b>		
Ulusal bir zincire bağlı	50	43,9
Uluslararası bir zincire bağlı	22	19,3
Bağımsız otel işletmesi	42	36,8
<b>Toplam</b>	<b>114</b>	<b>100</b>
<b>Bulunduğu şehirler</b>		
Antalya	100	87,7
Konya	14	12,3
<b>Toplam</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir. Buna göre; otel işletmelerinin 22'sinin dört yıldızlı, 92'sinin beş yıldızlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 43,9'luk kısmı ulusal bir zincire, %19,3'lük kısmı uluslararası bir zincire bağlı iken, % 36,8'lik kısmı ise bağımsız otel işletmelerinden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği şehirlere göre dağılımlarına bakıldığında ise %87,7 ile 100 otel işletmesi Antalya'da, %12,3 ile 14 otel ise Konya'da faaliyet göstermektedir.

Tablo 3: Kriz yönetimi ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları

Faktörler	Faktör yükleri	Varyansın açıklanma yüzdesi	Kümülatif yüzdesi	Cronbach's Alpha
<b>1. Faktör: Maliyetlerin düşürülmesi</b>		<b>26,317</b>	<b>26,317</b>	<b>,857</b>
Otel hizmetlerini kısıtlayarak maliyetin düşürülmesi	,799			
Binanın periyodik bakımını erteleyerek maliyetin düşürülmesi	,798			
Teknik servis bakımlarını erteleyerek maliyetin düşürülmesi	,793			
Çalışanlara ödenen maaşların bir süreliğine dondurulması	,689			
İş gücünü azaltmak için çalışanlara ücretsiz izin kullandırılması	,667			
İş gücünü azaltmak için çalışanların bir kısmının işten çıkarılması	,663			
Maaşı yüksek çalışanların yerine düşük maaşla yeni çalışanların işe alınması	,646			
Dış kaynak kullanımından daha fazla faydalanılması	,571			
<b>2. Faktör: Pazarlama çabaları</b>		<b>21,327</b>	<b>47,644</b>	<b>,841</b>
Destinasyonun özel çekiciliklerinin kullanılarak yerli turistlere pazarlanması	,809			

Destinasyonun ayırt edici özellikleri ve görelî güvenliği üzerine odaklanarak yabancı turistlere pazarlanması	,775			
Yerli turist pazarına yönelik kampanyaların yapılması	,757			
Özel fiyat tekliflerinde biraz daha indirimle gidilmesi	,697			
Yeni ürün veya hizmetleri tanıtılıp ve pazarlanması	,690			
Yeni pazar bölümlerine yönelmesi	,690			
Liste fiyatlarında indirimle gidilmesi	,613			
<b>3. Faktör: Devlet desteği</b>		<b>11,653</b>	<b>59,297</b>	<b>,923</b>
Sektör genelinde yerel otoritelere yapılacak vergi ödemeleri için ek süre, erteleme veya indirimler talep edilmesi	,937			
Cari harcamalarla ilgili hükümet yardımı için sektör çapında talepte bulunulması	,937			
Vergi ödemesi konusunda hükümetten sektör çapında ek süre, erteleme veya indirimlerin talep edilmesi	,925			
Kredi geri ödemelerinin erteletilmesini veya vadelerinin uzatılmasının sağlanması	,732			

Tablo 3'te kriz yönetimi ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre kriz yönetimi ölçeği 3 boyut altında toplanmıştır. Bunlar maliyetlerin düşürülmesi, pazarlama çabaları ve devlet desteğidir. Varyansın açıklanma oranı % 59,297 olarak belirlenmiştir. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, maliyetlerin düşürülmesi ,857, pazarlama çabaları ,841 ve devlet desteği ,923 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların kriz yönetimi ölçeği ifadelerine yönelik katılım düzeyi

Faktörler	Ortalama (m)	Standart Sapma
<b>1. Faktör: Maliyetlerin düşürülmesi</b>	<b>2,73</b>	<b>,84</b>
Otel hizmetlerini kısıtlayarak maliyetin düşürülmesi	2,79	1,17
Binanın periyodik bakımını erteleyerek maliyetin düşürülmesi	2,63	1,23
Teknik servis bakımlarını erteleyerek maliyetin düşürülmesi	2,46	1,25
Çalışanlara ödenen maaşların bir süreliğine dondurulması	1,95	1,28
İş gücünü azaltmak için çalışanlara ücretsiz izin kullandırılması	3,35	1,14
İş gücünü azaltmak için çalışanların bir kısmının işten çıkarılması	3,22	1,12
Maaşı yüksek çalışanların yerine düşük maaşla yeni çalışanların işe alınması	2,45	1,25
Dış kaynak kullanımından daha fazla faydalanılması	3,01	1,24
<b>2. Faktör: Pazarlama çabaları</b>	<b>4,08</b>	<b>,57</b>
Destinasyonun özel çekiciliklerinin kullanılarak yerli turistlere pazarlanması	4,19	,64
Destinasyonun ayırt edici özellikleri ve görelî güvenliği üzerine odaklanarak yabancı turistlere pazarlanması	4,05	,80
Yerli turist pazarına yönelik kampanyaların yapılması	4,23	,69
Özel fiyat tekliflerinde biraz daha indirimle gidilmesi	4,09	,71
Yeni ürün veya hizmetleri tanıtılıp ve pazarlanması	3,86	1,10
Yeni pazar bölümlerine yönelmesi	4,08	,75
Liste fiyatlarında indirimle gidilmesi	4,03	,76
<b>3. Faktör: Devlet desteği</b>	<b>3,75</b>	<b>,90</b>
Sektör genelinde yerel otoritelere yapılacak vergi ödemeleri için ek süre, erteleme veya indirimler talep edilmesi	3,88	,94
Cari harcamalarla ilgili hükümet yardımı için sektör çapında talepte bulunulması	3,77	,95
Vergi ödemesi konusunda hükümetten sektör çapında ek süre, erteleme veya indirimlerin talep edilmesi	3,80	,98
Kredi geri ödemelerinin erteletilmesini veya vadelerinin uzatılmasının sağlanması	3,57	1,10

Tablo 4'te araştırmaya katılan otel yöneticilerinin gelecekte meydana gelebilecek krizlere karşı nasıl bir yol izleneceğine yönelik ifadelerine katılım düzeyleri gösterilmiştir. Buna göre; meydana gelebilecek bir kriz döneminde yerli turist pazarına yönelik kampanyaların yapılması ilk sırada yer almaktadır

(m=4,23). Katılımcılara göre ikinci sırada ise destinasyonun ayırt edici özel çekiciliklerinin kullanılarak yerli turistlere pazarlanması gelmektedir.

Araştırmaya katılan Gelecekte meydana gelebilecek krizlere ilişkin izlenecek yollar arasında katılım düzeyi en düşük ifade “çalışanlara ödenen maaşların bir süreliğine dondurulması” olduğu görülmüştür (m=1,95). Meydana gelebilecek bir krizin etkisini hafifletebilmek amacıyla alınacak önlemler arasında en fazla katılıma sahip faktör pazarlama çabaları (m=4,08) olarak görülürken, onu sırasıyla devlet desteği (m=3,75) ve maliyetlerin düşürülmesi (m=2,73) izlemektedir.

Tablo 5: Otelinizde kriz yönetimi ekibi var mı?

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	52	45,6
Hayır	62	54,4
Toplam	114	100

Araştırmaya katılan 114 otel işletmesinin kriz yönetimi ekibine sahip olup olmadığına yönelik veriler Tablo 5'te gösterilmiştir. Buna göre; otel işletmelerinin %45,6'sında kriz yönetimi ekibi bulunurken, %54,4'ünde kriz yönetimi ekibi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: Kriz yönetimi ile otel işletmelerinin kategorilerinin karşılaştırma analizi

Faktörler	Kategoriler	Mean	t	Sig.
Maliyetlerin düşürülmesi	4 yıldızlı	2,60	-,798	,427
	5 yıldızlı	2,76		
Pazarlama çabaları	4 yıldızlı	4,05	-,273	,785
	5 yıldızlı	4,08		
Devlet desteği	4 yıldızlı	3,78	,172	,863
	5 yıldızlı	3,75		

Tablo 6'da kriz yönetimi faktörleri ile otel işletmelerinin kategorilerinin karşılaştırma analizi sonuçları gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre otel işletmelerinin kategorileri ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7: Kriz yönetimi ile otel işletmelerinin statülerinin karşılaştırma analizi

Faktörler	F	Sig.
Maliyetlerin düşürülmesi	,511	,601
Pazarlama çabaları	2,46	,090
Devlet desteği	5,85	,004

Kriz yönetimi ile otel işletmelerinin statülerinin karşılaştırma analizi Tablo 7'de gösterilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucuna göre maliyetlerin düşürülmesi ve pazarlama çabaları ile otel işletmelerinin statüleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, otel işletmelerinin statüleri ile devlet desteği arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve bu farklılığın açıklanabilmesi için Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testi sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine kıyasla meydana gelebilecek kriz dönemlerinde maliyetlerin düşürülmesine yönelik tedbirlere daha fazla başvuracağı tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Çalışma kapsamında Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 100 adet ve Konya bölgesinde faaliyet gösteren 14 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisine anket uygulanmış ve otel işletmelerinde meydana gelebilecek krizlerin etkilerini hafifletebilmek veya tamamen ortadan kaldırmak amacıyla alınabilecek önlemlere yönelik araştırma yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda kriz yönetimi ölçeğinin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; maliyetlerin düşürülmesi, pazarlama çabaları ve devlet desteğidir. Çalışmada, katılım düzeyi en yüksek olan faktörün pazarlama çabaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel yöneticileri gelecekte meydana gelebilecek bir krizin önlenmesi amacıyla pazarlama çabalarına daha fazla önem vereceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılara göre, yerli turiste yönelik pazarlama faaliyetlerinin ön plana çıkarılması, yeni pazar bölümlerine yönelinmesi, satış fiyatlarında indirimlere gidilmesi ve yeni ürün ve hizmetlerin daha fazla tanıtılması ve pazarlanması meydana gelebilecek bir krize karşı alınabilecek önlemler arasında oldukça önemli görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerine göre katılım düzeyi en düşük faktörün maliyetlerin düşürülmesi olduğu görülmüştür. Çalışanlara ödenen maaşların dondurulması ve maaşı yüksek olan çalışanların işten çıkarılarak yerine daha düşük maaşla yeni çalışanların alınması ifadeleri yöneticiler tarafından kabul görmemektedir. Bunun sebebi olarak meydana gelebilecek bir krizde öncelikle pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve devlet desteği ile krizin etkisinin hafifletilmek istendiği, çalışanların maaşlarının dondurulması veya maaşı yüksek olan çalışanlar yerine daha düşük ücretli çalışanların işe alınması gibi tedbirlerin en son seçenek olarak görüldüğü söylenebilir.

Çalışmada dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile krize yönelik alınabilecek önlemler arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan 114 otel işletmesinin yarısından fazlasının kriz yönetimi ekibinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Krizin ortaya çıkmadan önlenmesi eğer önlenip ortadan kaldırılamıyorsa etkisinin en aza indirilmesinde ve krizi fırsata çevirme konusunda kriz yönetim ekibi daha etkin olabileceği için otel işletmelerinin kriz yönetim ekibi oluşturmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Akıncı, Z. (2010). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.

Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (1997). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dynamics*, 26(2 s 52).

Baydas, M., Tan, M., & Ayhan, E. (2016). Positive Effects of Export and Marketing Strategies on Firms During Economic Crises, 5(5).

Garg, A., Block, C., Jalan, P. J. S., & Jaya, P. (2009). Crisis in Hospitality and Tourism: A study on the impacts of terrorism on Indian Hospitality and Tourism Industry. *MM University Journal of Management Practices*, 3(1).

Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge. Great Britain

Israeli, A. A., Mohsin, A., & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 367-374.

Karaçor, S. & Garda, A. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması Tourism Marketing In Crisis Era. *International Conference On Eurasian Economies*, 902-907.

Köroğlu, A. (2004), *Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kumar, R. (2016). Methodological Considerations in Crisis Management Research: Fictitious Scenarios Vs. Real Crises. *Indian Journal of Applied Research*, 6(1).

Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. S. (2006). *Crisis management in tourism*. Cabi. USA

Met, Ö., & Akkaşoğlu, S. (2015). Konaklama İşletmelerinin Krizlere Karşı İzledikleri Finansal Stratejileri ve Krizlere Karşı Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Antalya Bölgesinde Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1).

Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.

Semerciöz, F., Pehlivan, Ç., Sözüer, A., & Mert, A. (2015). Crisis Management Practices and Strategic Responses Through Customer Loyalty and Price Strategy in Hard Times: Evidence from Fine-dining Restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 149-156.

Sarı, Y. & Seçilmiş, C. (2010). 2008 Yılı Finansal Ekonomik Krizin Türkiye Turizm Sektörüne Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 191-204.