

# OTEL İŞLETMELERİNİN EKONOMİK KRİZDEN ETKİLENME DÜZEYLERİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI POLİTİKALARA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Dr. Cemile Çelik\*

Yrd. Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu\*\*

## GİRİŞ

Günümüzün hızlı değişen çevre şartları karşısında işletmeler hayatta kalabilmek için kendi içinde bazı değişimleri gerçekleştirmek zorundadır. Bu tüm canlı varlıklar gibi işletmeler için de vazgeçilmez bir esastır. Türü ne olursa olsun organizasyonların başarısı olası tehlikelere karşı ayakta kalmayı başarmaları ile ölçülmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise gerek ekonomik krizler gerekse işletme seviyesinde krizler işletmelerin hayatta kalmasını güçleştirmektedir. 1999 yılından beri yaşanan ekonomik krizler, başlangıç itibariyle bazı sektörlerde etkili olmuştur, ancak, 2002 yılının başlarından itibaren hızla tüm ana ve alt sektörler yayılmıştır. Türk işletmelerinin bu gelişmeler karşısında aldıkları tedbirler ise çok da başarılı olamamıştır. Krizler içinde yaşamasına rağmen, işletmelerimiz, istenilen düzeyde krizlerle baş edemeyerek krize yenik düşmüşlerdir. Elbette, krizi fırsat olarak değerlendirmeyi başarmış işletmeler de vardır.

Türk Turizm sektörü de krizlerden elbette etkilenmiştir. Ulusal boyutta yaşanan krizin yanında, uluslararası krizlerde turizm sektörünü krize sokmuştur. 11 Eylül olayları uluslararası boyutta tedirginlik yaratmıştır. Türkiye'nin jeopolitik konumu gereği, bu uluslararası olaylardan etkilenme derecesini artırmıştır.

Turizm sektörünün krizden etkilenme derecesini incelemek için oteller iyi birer gösterge oluşturacaktır. Bu çalışmada, otellerin krizden etkilenme dereceleri çeşitli açılardan incelenmiştir.

## 1. Kriz Kavramı

Kriz, bir işletmenin hayatını tehdit eden faktörlerle karşılaşmasını ifade eder. Bazılarına göre beklenmedik, bazılarına göre de önceden sinyal verdiği halde belirtilerinin çeşitli nedenlerden dolayı geç ve yanlış anlaşıldığı bir durumu ifade etmektedir<sup>1</sup>. Başka bir tanımla kriz, bir organizasyonun üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de organizasyonun yaşamını tehlikeye sokan ve acil olarak

---

\* Mersin Üniversitesi, Erdemli Meslek Yüksekokulu.

\*\* Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

<sup>1</sup> L. Ian Mitroff, "How to Keep a Crises from Happening", **Harvard Management Update**, December 2000, 5 (12), p.26.

tepki gösterilmesini gerektiren bir durumu ifade eder<sup>2</sup>. Krizi diğer sorunlardan ayıran bazı özellikler ise şunlardır<sup>3</sup>:

1. Kriz önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi güç bir değişikliği ifade etmektedir.
2. Kriz acele cevap vermeyi gerektirir<sup>4</sup>.
3. Standart karar verme yöntemleri ile krizin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmamaktadır.
4. Kriz meydana getirdiği gelişme ve değişmelerle örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit etmektedir.
5. Kriz dönemlerinde mevcut değerler önemini yitirirken, örgütün amaçları ve yapacağı faaliyetlerde çeşitlenmektedir.
6. Kriz işletmenin kaynaklarını yetersiz hale getirir.

Kriz işletmelerin normal süreçlerini etkileyerek, işletmenin ilgi alanını ve hedeflerini başka yönlere kaydırır<sup>5</sup>. Bu yönüyle kriz işletmelerdeki finansal sorunlardan veya diğer çatışmalardan ayrılır.

## 2. Krizin Nedenleri

Krizin işletmeler düzeyine inildiğinde pek çok nedeni vardır. Bu nedenler iki üst başlıkta incelenebilir.

Birincisi dış çevre faktörleridir. Bu faktörler de şu şekilde sıralanabilir<sup>6</sup>:

- Doğal felaketler
- Makro düzeyde ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar
- Hukuki ve politik düzenlemeler
- Sosyo-kültürel faktörler
- Güçlü rekabet koşulları
- Teknolojik gelişmeler ve yenilikler<sup>7</sup>

İkincisi ise işletme içi faktörlerdir. Bu faktörler de şunlardır<sup>8</sup>:

- tepe yöneticilerle ilgili sorunlar
- işletmenin bulunduğu hayat safhası
- örgütsel belirsizlikler ve sorunlar
- bilgi temini ve tecrübe yetersizliği

---

<sup>2</sup> Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.16.

<sup>3</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, Kayseri: GESİAD Yayınları, 2001, s.15.

<sup>4</sup> Michael Regester, **Crisis Management**, London: Hutchison Pub, 1989, p.70.

<sup>5</sup> Low Sui Pheng, David K.H. Ho and Yeap Soon Ann, "Crisis Management: A Survey of Property Development firms", *Property Management*, Volume 17 (3) 1999 p. 231-251.

<sup>6</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.386.

<sup>7</sup> Tutar, a.g.e., s.26.

<sup>8</sup> Dinçer, a.g.e., s.391 ve Daniel W. Greeneing and Richard A. Johnson, "Managing Industrial and Environmental Crises", **Business and Society**, Dec 1997, Vol:36 (4), p.334.

- yönetimin bilgi teminindeki yetersizliği ve tecrübe eksikliği
- örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili sorunlar<sup>9</sup>

Yukarıda sıralanan faktörler her işletmenin değişik zamanlarda karşılaşılabileceği durumlardır. Bu sorunların kriz haline dönüşebilmesi için birinci bölümde bahsedilen belirgin farklılıkların ortaya çıkması gerekmektedir.

### 3. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Kriz, çeşitli türdeki ve büyüklükteki işletmeler üzerinde farklı etkiler yaratır. Bunları şu şekilde inceleyebiliriz:

1. İşletme nakit sıkıntısına girer<sup>10</sup>: Krizler işletmelerin satışlarını azaltabilir, stok devir hızını düşürebilir, ayrıca, genel ekonomik krizlerde çek ve senetlerin ödenme oranı düşeceğinden nakit sıkıntısı ortaya çıkabilir.

2. İşletme içi iletişim kesintiye uğrayabilir: İşletme içinde artan çatışmalar ve bilgi eksikliği iletişimi kesintiye uğratabilir<sup>11</sup>.

3. Organizasyon üyeleri arasında korku ve panik artar: Krizler belirsizlikler doludur ve ani cevap verme zorunluluğu tüm personelde hata yapma korkusunu beraberinde getirir.

4. Karar süreçleri bozulur: Yine bilgi eksikliğine bağlı olarak işletmede alınacak kararlardaki normal seyir bozulur ve kararlar merkezi olarak alınmaya başlanır.

5. Personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntü gözlenir<sup>12</sup>: Kriz süresince ve kriz atlatıldıktan sonra bile krizin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi devam eder. Kriz dönemi başarıyla atlatılmış olsa bile, sonuçtan tam olarak emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi olarak algılanması gibi durumlar bireylerde psikolojik gerilim yaratır.

6. Hedeflere ulaşma güçleşir: Kriz dönemleri işletmelerde hedeflerden sapmalar yaratabilir. Çünkü, hedeflere ulaşmak güçleşmiş veya tamamen ortadan kalkmış olabilir.

7. İşletmede küçülme çalışmaları başlar, buna bağlı olarak personel azaltımı gündeme gelir: Satışların azalması, üretim kapasitesinin düşmesi, tasarruf ihtiyacı işletmede küçülme çalışmalarının başlamasına neden olur. Bunun sonucu olarak da personel sayısının azaltılması veya maaşların eksik ödenmesi, ücretsiz izinler gündeme gelir.

8. Merkezi yönetim eğilimi güçlenir: Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri de merkezi yönetim anlayışını beraberinde getirmesidir. Kriz dönemlerinde astlardaki yetkiler azaltılır ve merkezde toplanır.

---

<sup>9</sup> Tutar, a.g.e., s.42.

<sup>10</sup> Alan G. Tippie and David S. Kupetz, "How to Avoid Eight Common Mistakes Made by Business in Financial Crises", **Outlook**, Spring 1998, Vol: 66 (1), p.43.

<sup>11</sup> Wayne L. Pines, "Myths of Crises Management", **Public Relations Quarterly**, Fall 2000, Vol:45 (3), p.15.

<sup>12</sup> Philip B. Tack, **Kriz Zamanı Yönetim**, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1994, s.59.

9. İşletmede stres artar: Kriz dönemlerinde özellikle üst düzey yönetim, önemli görevleri kısa zamanda yerine getirmek durumundadır. Bu nedenle yöneticiler üzerindeki stres de yüksektir<sup>13</sup>.

10. Örgütsel imaj zedelenir: Kriz dönemlerinin en önemli zararlarından birisi de tüm örgüt kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak, örgütün imajının gittikçe zayıflamasıdır<sup>14</sup>.

11. İç ve dış değişiklikleri uyum yeteneği zayıflar: İşletmenin çevreye uyum yeteneği zayıflayabilir ve işletme çevresine uyum yeteneği zayıflayabilir<sup>15</sup>. Elbette, bu sonuç tüm işletmelerde görülmeyebilir.

12. İşletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine engel olur: Kriz dönemlerinde işletmeler zorda kaldıkları için toplum tarafından hoş karşılanmayacak nitelikte bazı kararlar alabilir<sup>16</sup>. Bu kararlar sosyal veya ekonomik içerikli olabilir. Bu durum işletmelerin bazı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine engel olabilir.

13. Hata yapma eğilimini artırır: Krizler yöneticilerde strese neden olduğundan, işletmede çalışanların hata yapma eğilimlerini artırır<sup>17</sup>.

#### 4. Kriz Döneminde İşletmelerde İzlenen Politikalar

Kriz döneminde izlenecek bazı politikalar aşağıda sıralanmıştır. İşletmeler kendi örgüt kültürleri, iklimleri ve özelliklerine uygun olarak aşağıdaki politikaları izleyebilirler. Bunlar şunlardır:

- Satış politikasını değiştirme
- Yeni pazarlara girme
- Mamul çeşitlendirme
- Satış gelirlerini artırma
- Alacak devir hızını artırma
- Borçları tehir etme
- Tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma
- Varlıkları azaltma
- Sermaye artırımına gitme
- Birleşme veya satma
- İnsan kaynaklarını eğitme
- Planlı bakım ve onarım sistemi kurma
- Ar-ge'ye önem verme
- Yönetici yetiştirme

<sup>13</sup> Tutar, a.g.e., s.80.

<sup>14</sup> Jane Smith, **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Timaş yayınları, 1998, s.13.

<sup>15</sup> Dinçer, a.g.e., s. 400.

<sup>16</sup> Michael P. Dooley, "A Model of Crises in Emerging Markets", **Economic Journal**, Jan 2000, Vol:110 (460), p.256.

<sup>17</sup> Jeffrey E. Garten, "Lessons for The Next Financial Crises", **Foreign Affairs**, Mar/Apr 1999, Vol:78 (2), p.76.

- Pazar çeşitlendirme
- Pazara nüfuz etme
- Yenilikçi personel çalıştırma
- Problemleri anında çözme
- Kalifiye personeli çıkarmama
- Personel ücret indirimlerine gitme
- Çalışanların potansiyelini açığa çıkarma
- Part-time çalışma sistemine geçmek
- İhracat imkanlarını araştırma
- Likit kalma
- Katma değer yaratmayan ürünleri tasfiye etme
- Yeni borçlara girmeme
- Riski dağıtma
- Plansız büyümeme
- Mali oranları sürekli izleme
- Her türlü tasarruf tedbirine başvurma

Bunlar kriz dönemlerinde işadamlarının ilk etapta başvurduğu ve krizin olumsuz etkilerinden korunmada uyguladıkları bazı politikalarıdır. Bu politikaların bir kısmı bazı işletmelerde strateji veya taktik olarak da uygulanabilir.

##### **5. Kriz Açısından Otel İşletmelerinin Bazı Özellikleri**

Oteller, hizmet üreten işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında hizmet üreten işletmelerin genel özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Kriz dönemi ve krizden etkilenme şartları dikkate alındığında otel işletmelerinin sahip olduğu bazı özellikler şunlardır:

1. Mevsimsel değişimlere daha açıktır: Oteller genel olarak belirli dönemlerde yoğun olarak hizmet veren, yine belirli dönemlerde atıl kalan işletmelerdir.
2. Nitelikli işgücü gerektirir: Otellerde çalışacak olan üst, orta ve alt kademe yöneticiler nitelikli olmalıdır.
3. Kriz dönemlerinde ilk etkilenecek sektörlerin başında gelir: Otellerde hizmet üretimi yapıldığı için ve lüks tüketim malı sayılabileceği için, genel ekonomik krizlerde ilk terk edilecek hizmet kategorisine girmektedir.
4. Depolanamayan ürün üretir. Otellerde üretilen ürün depolanamaz. Dolayısıyla, üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir.
5. Bazı bölgelerde bulunan oteller açısından rekabet daha şiddetlidir: Oteller turistik yörelerde yaygın olarak bulunmaktadır. Bu bakımdan rekabet yoğundur.
6. Toplumsal ve ekonomik faktörler hissedilir derecede etkiler yaratır: Toplumsal özellikler ve bu özelliklerdeki değişimler turizm sektörünü derinden etkiler. Çünkü, üretilen hizmetin niteliği toplumun demografik özellikleri ve yaşam şekli ile doğrudan ilgilidir.
7. Ürün çeşitlendirme imkanı azdır: Otellerde sunulan hizmetlerin çeşitlemesinin yapılması diğer işletmelere göre daha zordur.

8. Yüz yüze ilişkiler daha gelişmiştir: Dolayısıyla memnuniyet ya da memnuniyetsizlik doğrudan işletme yönetimine iletilecektir. Etkilenme oranı daha yüksek olacaktır<sup>18</sup>.

Krize maruz kalan işletmelerin uygulayacağı veya uygulamak zorunda kalacağı bazı temel politikalar otel işletmeleri tarafından da uygulanacaktır. Uygulanacak politikalar açısından bakıldığında, otellerin diğer işletmelerden farkı yoktur.

## **6. Otel İşletmelerinde Krizin Etkilerini ve İzlenen Politikaları Belirlemeye Yönelik Nevşehir ve İçel İllerinde Bir Araştırma**

### **6.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin, krizden etkilenme ve krize hazırlıklı olma durumlarını araştırmaktır. Bu amaçla, turizm sektörünün gelişmiş olduğunun düşünüldüğü, Nevşehir ve İçel illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin kriz nedeniyle içinde buldukları durum ve izledikleri temel politikalar belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, Nevşehir ve İçel illerinde faaliyette bulunan otel işletmelerinin kriz döneminde yaşadıkları sorunlar analiz edilmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtı, yalnızca iki ilde yapılabildiği olmasıdır. Bu kısıta rağmen çalışma, turizm sektöründe faaliyette bulunan otel yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaya açısından önemlidir. Ayrıca turizm sektörünün seçilmesinin nedeni, kriz ile ilgili yapılan açıklamalarda bu sektörün daha az etkilendiği görüşünün gerçeği yansıtmadığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın ana kütlesini, Nevşehir ve İçel illerinde faaliyette bulunan ve turizm il müdürlüklerinden edinilen listedeki bütün otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nevşehir ve İçel illerinin tercih edilmesinin nedeni, turizm müşterilerinin her iki il için farklı beklentilere sahip olmaları ve yaşanan krizden farklı biçimlerde etkilenmiş olmaları olasılığıdır. Nevşehir’de bulunan otellerin % 10’una, İçel ilinde bulunan otellerin ise % 98’ine ulaşılmıştır.

### **6.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, 28 adet çoktan seçmeli sorudan oluşmaktadır. Anket formu 4 otel yöneticisi üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranının artırmak amacıyla, geliştirilmiş olan anket formları otel yöneticilerine/sahip yöneticilere bizzat elden verilerek doldurmaları istenmiştir. Yöneticilerle veya sahip-yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerle anket formlarının doldurulmaları sağlanmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X istatistik paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular için karşılaştırmalı frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Aynı zamanda “crosstabs” tabloları ile, her iki il otel

---

<sup>18</sup> Harper W. Boyd and Orville C. Walker, **Marketing Management**, Boston: Richard D. Irwin Inc, 1990, p.410.

yöneticilerinin cevapları ki-kare analizinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Ki-kare analizi sonucunda elde edilen dikkate değer sonuçlar ise, Z istatistiğine tabi tutularak cevapların birbiriyle olan ilişkisinin boyutu yeniden değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

### 6.3. Araştırmaya İlişkin Bulgular

#### 6.3.1. Araştırmaya Katılan Nevşehir ve İçel İllerinde Bulunan Otellerle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan Nevşehir ilindeki otellerin %18.4'ü tek yıldızlı, % 23.7'si iki yıldızlı, % 18.4'ü üç yıldızlı, % 13.2'si dört yıldızlı, % 2.6'sı beş yıldızlı ve %23.7'si yıldızsız otellerden oluşmaktadır. İçel ilinde ise, % 4.4'ü tek yıldızlı, % 26.7'si iki yıldızlı, % 11.1'i üç yıldızlı, % 8.9'u dört yıldızlı, % 6.7'si beş yıldızlı ve % 42.2'si yıldızsız otellerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin yaş ve eğitim durumları şöyledir. Nevşehir ilindeki otel yöneticilerinin, 18-25 yaş arası % 7.9, 26-40 yaş arası % 52.6, 41-55 yaş arası % 28.9, 55 ve üstü yaşta bulunanları %10.5 olduğu saptanmıştır. İçel ilinde bulunan otel yöneticilerinin 18-25 yaş arası % 6.7, 26-40 yaş arası ile 41-55 yaş arasında % 37.8 ve 51 ve üstü yaşta bulunanları ise % 17.8 oranında bulunmaktadır. Eğitim seviyesi açısından, Nevşehir ilindeki otel yöneticilerinin % 10.5'i ilköğretim, %7.9'u ortaokul, % 34.2'si lise, % 47.4'ü üniversite mezunudur. İçel ilindeki otel yöneticilerinin ise, % 17.8'i ilköğretim, %4.4'ü ortaokul, % 35.6'si lise ve % 42.2'si üniversite mezunu olup, her iki il açısından lisansüstü eğitim almış otel yöneticisine rastlanmamıştır.

**Tablo 1.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Çalışan Sayısı	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
1-9 arası	22	57.9	32	71.1
10-49 arası	9	23.7	8	17.8
50 ve üstü	7	18.4	5	11.1
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>1.00</b>	<b>45</b>	<b>1.00</b>

Çalışan sayısı bakımından Nevşehir ilinde bulunan otel işletmeleri %57.9 oranında 1-9 arası eleman çalıştırırken, İçel ilindeki otel işletmeleri %71.1 oranında 1-9 arası eleman çalıştırmaktadır. Hem 10-49 arası, hem de 50 ve üstü eleman çalıştıran Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin oranlarının ise İçel ilindeki otel işletmelerine kıyasla nispeten daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

**Tablo 2.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Faaliyet Süresi	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
1 yıldan az	2	5.3	6	13.3
1-10 yıl arası	17	44.7	15	33.3
11 yıl ve üstü	19	50.0	24	53.3
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Faaliyet süreleri itibariyle, 1-10 yıl arası faaliyette bulunan Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin İçel ilindekilere kıyasla daha fazla olduğu görülürken(Nevşehir %44.7, İçel %33.3), 11 yıl ve daha uzun süre faaliyette bulunma açısından ise, her iki il için önemli bir fark saptanmamıştır(Nevşehir %50, İçel %53.3).

### 6.3.2. Araştırmaya Katılan Nevşehir ve İçel İllerinde Bulunan Otel Yöneticilerine ait Krizle İlgili Bulgular

Krizle ilişkin nedenlere rağmen iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve koşullara uygun bir yönetim yapısı hazırlayabilir. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede ve değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalınması halinde ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Şubat 2001 Krizini Tahmin Etme Konusundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	9	23.7	12	26.7
Hayır	18	47.4	15	33.3
Fikrim yok	11	28.9	18	40.0
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

İşletmelerin krize karşı yapılanmalarının olmadığı durumda, krize cevap verme derecesinin düşük olacağı düşüncesiyle sorulan bu soruda, otel işletmelerinin krize hazırlıklı olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü üzere, her iki ilin otel yöneticilerinden “Evet” cevabını verenlerin oranlarının yakın olmasına karşın, “Hayır” ve “Fikrim yok” cevaplarındaki oranlarda farklılaşma görülmektedir. Nevşehir ilindeki otel yöneticilerinin krizi beklemedikleri (Hayır % 47.4, Fikrim yok % 28.9) yönünde, İçel ilindeki otel yöneticilerinin ise fikir belirtmedikleri (Hayır % 33.3, Fikrim yok % 40.0) yönünde cevaplara rastlanmaktadır. Her iki il açısından, krize hazırlıklı olmadıklarına ilişkin sonuca varılabilir.



**Tablo 4.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Planladıkları Yatırımların Krizden Etkilenme Durumunun Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Tüm yatırım projelerinden vazgeçtik	12	31.6	17	37.7
Zaten yatırım yapmayı hiç düşünmedik	8	21.1	10	22.2
Düşündüğümüz yatırımları gerçekleştiriyoruz	7	18.4	7	15.6
Bir süre sonra gerçekleştireceğiz	11	28.9	11	24.4
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>1.00</b>	<b>45</b>	<b>1.00</b>

Tablo 4’den de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel yöneticilerinin büyük bölümü (Nevşehir %31.6, İçel %37.7), tüm yatırım projelerinden vazgeçmişlerdir. Aynı zamanda bir süre sonra gerçekleştireceklerini belirtenlerin oranı da beklentilerini koruduklarına ilişkin sonuca varılmaktadır(Nevşehir %28.9, İçel %24.4).

**Tablo 5.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Faaliyetlerinin Devalüasyon/lardan Etkilenme Durumlarının Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
İş hacmi arttı	3	7.9	1	2.2
İş hacmi azaldı	24	63.2	35	77.8
Değişiklik olmadı	11	28.9	9	20.0
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>1.00</b>	<b>45</b>	<b>1.00</b>

Yaşanan devalüasyon/ların yabancı turistler açısından olumlu bir gelişme göstereceği, çünkü devalüasyon ile satış fiyatının düşeceği ve talebin artacağına ilişkin yaygın görüşe karşın, Tablo 5’de tam tersi sonuçlar görülmektedir. Devalüasyonlar karşısında, Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin %63.2 ve İçel ilindeki otel işletmelerinin %77.8 oranında iş hacimlerinin azaldığı sonuçları elde edilmiştir. Görüşme sonuçlarından elde edilen bulgularla birlikte değerlendirildiğinde şirket yöneticilerinin, gelen turist sayısında bir artış olduğunu, ancak bunun gerçekte kendileri açısından gelirden bir reel artışa neden olmadığına ve bunu fırsat olarak değerlendiren tur operatörlerinin işine yaradığına dikkat çekmişlerdir.

**Tablo 6.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Krizin Turizm Sektörünü Nasıl Etkilediği Yönündeki Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Olumlu etkilendi	10	26.3	9	20.0
Olumsuz etkilendi	22	57.9	34	75.6
Hiç etkilenmedi	6	15.8	2	4.4
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Araştırmaya katılan her iki otel yöneticilerinin Tablo 6’da görüldüğü gibi, turizm sektörünün olumsuz etkilendiği yönünde ortak görüşleri dikkati çekmektedir(Nevşehir %57.9, İçel %75.6). Bununla birlikte, gerek olumlu etkilendi ve gerekse hiç etkilenmedi yönündeki cevaplarda Nevşehir ili otel yöneticilerinin daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 7.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Tasarruf Tedbirleri Uygulama Durumunun Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Çok ciddi düzeyde	8	21.1	17	37.8
Mümkün olduğunca	29	76.3	24	53.3
Tasarruf konusunda çalışmamız yok	1	2.6	4	8.9
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Krizden daha az zararla ve hatta karlı bir şekilde çıkabilmek, krize hazırlıklı olmak ve önlem politikaları geliştirmekle mümkün olabilecektir. Şirket içinde tasarruf tedbirleri olarak maliyet düşürmek, önlemler arasında sayılabilir. Araştırmaya katılan Nevşehir ili otel yöneticileri mümkün olduğunca tasarruf tedbirleri alırken (%76.3), İçel ili otel yöneticileri mümkün olduğunca(%53.3) ve çok ciddi düzeyde (%37.8) önlem aldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** Krizin Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Müşteri Dağılımlarını Etkileme Durumunun Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Yerli müşteri daha çok gelmeye başladı	-	-	4	8.9
Yabancı müşteri daha çok gelmeye başladı	23	60.5	12	26.7
Müşteri dağılımı değişmedi	13	34.2	16	35.6
Her ikisinde de artış oldu	1	2.6	2	4.4
Her ikisinde de azalma oldu	1	2.6	11	24.4
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Krizin yerli/yabancı müşteri dağılımı açısından değişim yaratma/masının irdelendiği Tablo 8’de çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Nevşehir ilindeki oteller açısından yabancı müşteri sayısında artış gözlenirken (%60.5), İçel ilindeki otel işletmelerinin müşteri dağılımına ilişkin olarak geniş bir dağılım dikkati çekmektedir. Müşteri dağılımının değişmemesi %35.6, yabancı müşterinin daha çok geldiğinin %26.7, her ikisinde de azalma olduğu yönündeki cevapların %24.4 olduğu gözlenmektedir. “Yabancı müşteri daha çok gelmeye başladı” seçeneğine verilen cevaplar açısından her iki il yöneticilerinin verdiği cevapların Z istatistiği ile irdelenmesi neticesinde, Nevşehir ili lehinde oldukça farklı sonuçlar elde edilmiştir ( $Z=3.11$ ,  $P=.0008$ ). “Her ikisinde de azalma oldu” seçeneğine verilen cevaplara ilişkin olarak yapılan Z istatistiği ile İçel ilinde daha çok azalma olduğu yönünde farklı sonuçlar elde edilmiştir ( $Z=-2.82$ ,  $P=.002$ ).

**Tablo 9.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Krizin Atlatılması İle İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	2	5.3	5	11.1
Hayır	22	57.9	25	55.6
Kısmen	14	36.8	15	33.3
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Hükümetin krizin atlatıldığı yönündeki söylemlerine karşın, iş dünyası aynı görüşleri paylaşmamaktadır. Hem Nevşehir ve hem de İçel illerinde faaliyette bulunan otel işletmeleri, krizin atlatılmadığına ilişkin %50’nin üzerinde bir oranla fikir birliğine sahip bulunmaktadır. Ancak yine de, beklentilerin kesilmediğine ilişkin bir ipucu olarak, kısmen atlatıldığı yönündeki görüşleri (Nevşehir %36.8, İçel %33.3) de göz ardı etmemek gerekir.

**Tablo 10.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Krizin Devam Edebileceği Süre İle İlgili Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
3 ay	1	2.6	5	11.1
6 ay	7	18.4	5	11.1
1 yıl	9	23.7	12	26.7
1 yıldan uzun	21	55.2	23	51.1
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Krizin atlatılmadığı yönündeki Tablo 9’da belirtilen görüşleri doğrulayan krizin “1 yıldan daha uzun” süreceğine ilişkin görüşlerde Tablo 10’da görüldüğü gibi yoğunluk gözlenmektedir. Her iki ildeki otel yöneticileri de ortak görüşler ortaya koymuşlardır(Nevşehir%55.2, İçel %51.1).

**Tablo 11.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel Yöneticilerinin Krizin Çözülmesinde Ulusal Tedbirlerin Başarılı Olması Konusundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	5	13.2	8	17.8
Hayır	17	44.7	20	44.4
Fikrim yok	16	42.1	17	37.8
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin krizin çözümlenmesinde ulusal tedbirlerle başarılı olunacağı konusunda “Hayır”(Nevşehir %44.7, İçel %44.4) ve “Fikrim yok” (Nevşehir %42.1, İçel %37.8) seçeneklerindeki oranların fazlalığı dikkat çekmektedir. “Fikrim yok” seçeneğindeki yoğunlaşma cevap vermekten kaçınıldığı kanısı taşımaktadır.

**Tablo 12.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Küçülme Çalışması Yapmaları Durumunun Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	6	15.8	6	13.3
Hayır	32	84.2	39	86.7
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Yaşanan ekonomik krizlerin ardından, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin küçülme düşünmedikleri (Nevşehir %84.2, İçel %86.7), olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu sonuçtan yola çıkarak, gelecekle ilgili beklentilerin devam ettiğini ve küçülme düşünmediklerini yorumlayabiliriz.

**Tablo 13.** Kriz Döneminde Personel İndirimine Gitme Açısından Nevşehir ve İçel İllerinde Otel İşletmelerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	16	42.1	23	51.1
Hayır	22	57.9	22	48.9
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Kriz dönemlerinde ilk göze çarpan maliyet kalemi personel giderleri olması nedeniyle, personel indirimine gidilme olasılığı artmaktadır. Ancak bu görüş Tablo 13'den de görüldüğü üzere, genel geçerliliğini sürdürmemektedir. Evet ve hayır cevapları arasında iller açısından çok önemli farklar ortaya çıkmamıştır (Nevşehir %57.9 İçel %48.9). Görüşmelerle elde edilen verilerde işçi çıkarma yerine ücretsiz izin verme yolunu tercih ettiklerini beyan etmişlerdir. Bu yolla, kendilerinin bir parçası haline gelen kalifiye elemanların uzaklaştırılmasını doğru bulmamaktadırlar.

**Tablo 14.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Çalışanlarına Ücret Kesintisi Uygulamaları Yönünde Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	f	%	f	%
Evet	9	23.7	15	33.3
Hayır	29	76.3	30	66.7
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çalışanlarına ücret kesintisi uygulayıp uygulamadıkları konusunun irdelendiği Tablo 14'de, hem Nevşehir ve hem de İçel illerindeki otel yöneticilerinin büyük bir kısmının (Nevşehir %76.3, İçel %66.7) ücret kesintisi yapmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 15.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Krizden Çıkma İle ilgili Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Nevşehir		İçel	
	F	%	f	%
Büyüyük çıkmaak gerek	4	10.5	6	13.3
Ayakta kalalım yeter	31	81.6	35	77.8
Küçülmek gerek	-	-	2	4.4
Kriz planları etkilemedi	3	7.9	2	4.4
<b>TOPLAM</b>	38	1.00	45	1.00

Krizden çıkma yolları açısından araştırmaya katılan her iki ilin otel yöneticilerinin “kanaatkar”, ancak önlem geliştiren politikalara sahip olmadıkları “ayakta kalalım yeter” seçeneğinde yoğunlaşmalarından anlamaktayız(Nevşehir %81.6, İçel %77.8).

**Tablo 16.** Nevşehir ve İçel İllerinde bulunan Otel İşletmelerinin Krizle İlgili Sorulara ait Crosstabs Tabloları

SORULAR	İller	Evet		Hayır		Fikrim yok		$\chi^2$ testi	G testi	P1/P2	Sonuç
		f	%	f	%	f	%				
Bizim işletmemiz krize karşı tedbirli idi	Nevşehir	7	.18	28	.74	3	.08	.490	.489	.783	Fark yoktur
	İçel	6	.13	36	.80	3	.07			.783	
Kriz bizim firmamız açısından önemli fırsatlar doğurdu.	Nevşehir	4	.10	33	.87	1	.03	1.165	1.171	.559	Fark yoktur
	İçel	2	.05	42	.93	1	.02			.557	
Kriz sürecinde yetersiz olduğumuz konuları görme imkanı bulduk.	Nevşehir	18	.48	13	.34	7	.18	2.419	2.429	.298	Fark yoktur
	İçel	28	.62	13	.29	4	.09			.297	
İşletmemizdeki tüm birimler krize karşı yeterli derecede esneklik gösteremedi.	Nevşehir	15	.40	15	.40	8	.20	1.153	1.153	.562	Fark yoktur
	İçel	17	.38	22	.49	6	.13			.562	
Kriz döneminde önemli sayılabilecek yönetim hataları yaptık.	Nevşehir	10	.26	24	.63	4	.11	5.409	5.536	.067	Fark yoktur
	İçel	6	.13	38	.85	1	.02			.063	
Krizin yaklaştığını anlamıştık.	Nevşehir	15	.40	15	.40	8	.20	2.556	2.572	.279	Fark yoktur
	İçel	22	.49	19	.42	4	.09			.276	
Kriz döneminde şirket içi toplantıların sayısında önemli oranda artış oldu.	Nevşehir	18	.48	16	.42	4	.10	1.547	1.564	.461	Fark yoktur
	İçel	16	.35	21	.47	8	.18			.458	
Kriz bizim uzun vadeli tüm planlarımızı olumsuz etkiledi.	Nevşehir	25	.66	10	.26	3	.08	1.509	1.507	.470	Fark yoktur
	İçel	35	.78	8	.18	2	.04			.471	
Kriz döneminde reklam ve promosyon harcamalarının çalışmalarını artırdık	Nevşehir	6	.16	31	.82	1	.02	3.026	3.452	.220	Fark yoktur
	İçel	13	.29	32	.71	0	0.0			.178	
Bu krizi atlattuktan sonra yeni sektörlere yatırım yapmayı düşünüyoruz.	Nevşehir	10	.26	25	.66	3	.08	5.491	55.563	.064	Fark yoktur
	İçel	21	.47	18	.40	6	.13			.062	

Serbestlik derecesinin 2, karşı gelen ki kare tablo değeri  $\chi^2=5.991$ , bulunan tüm ki kare değerlerinin tablo değerinden küçük olması ve asym sign. değerleri % 5 önemlilik derecesinde önemli görülmemesi nedeniyle, Nevşehir ve İçel illerinde bulunan otellerin sorulara farklı cevaplar vermedikleri anlaşılmaktadır. 5'den

küçük hesaplanan değerin % 20'den büyük çıkan gözeler için de tablo değerleri dikkate alınmıştır. Çünkü Zar(1999)'a göre "Örnek genişliği çok büyük olduğunda G ve  $\chi^2$  testleri yaklaşık olarak aynı sonuçları verir. Buna karşılık oluşturulan çapraz tablonun göze sayısının %20'den fazlasında beklenen frekanslar 5'in altına düştüğünde G testi (Log-Likelihood Ratio) testi Ki-kare testinden daha güçlü sonuçlar verir(Zar,1999,473). Bu nedenle Tablo 16'da Hem G testi (Log-Likelihood Ratio) değerleri ve hem de P1 ( $\chi^2$ olasılığı) ve P2 (G testi olasılığı) değerleri birlikte verilmiştir.

"Bizim işletmemiz krize karşı tedbirli idi" sorusuna araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımı, her iki il açısından birbirinden bağımsız bulunmuştur. Verilen cevaplar açısından fark yoktur( $\chi^2=0.490$ ,  $P=.783$ ).

Araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin "Kriz bizim firmamız açısından önemli fırsatlar doğurdu" sorusuna verilen cevaplarda her iki il açısından fark olmadığı görülmüştür( $\chi^2=1.165$ ,  $P=.559$ ).

"Kriz sürecinde yetersiz olduğumuz konuları görme imkanı bulduk" sorusuna araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımı, her iki il açısından farklı bulunmamıştır( $\chi^2=2.419$ ,  $P=.298$ ). Ancak verilen "Evet" cevapları açısından fark olabileceği düşüncesiyle yapılan Z testi sonucu, Z değeri -1.35 bulunmuş ve %8.8 hata payıyla İçel ili açısından yetersiz olduklarının kabulü yönünde farklı sonuç elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin "İşletmemizdeki tüm birimler krize karşı yeterli derecede esneklik gösteremedi" sorusuna verilen cevapların dağılımı her iki il açısından birbirinden bağımsız bulunmuştur. Verilen cevaplar açısından fark yoktur( $\chi^2=1.153$ ,  $P=.562$ ).

"Kriz döneminde önemli sayılabilecek yönetim hataları yaptık" ( $P=0.067$ ) sorusuna verilen cevaplarda; birinci tip hata değerimizi %10 olarak kabul edersek, verilen cevapların farklı olduğu sonucuna varılabilir. Bununla da yetinmeyip, verilen cevapların kendi içinde tutarlılık gösterip göstermediği düşüncesiyle Z testine başvurulduğunda, şu sonuçlara ulaşılmıştır. Sorulan soruya her iki il otel yöneticilerinin verdiği "Hayır" cevapları açısından yapılan Z testi sonucunda, verilen cevapların İçel ili lehinde farklı olduğu görülmektedir ( $Z=-2.22$   $P=0.012$ ).

Araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin "Krizin yaklaştığını anlamıştık" sorusuna verilen cevapların dağılımı, her iki il açısından birbirinden bağımsız bulunmuştur. Verilen cevaplar açısından fark yoktur( $\chi^2=2.556$ ,  $P=.279$ ).

Araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin "Kriz döneminde şirket içi toplantıların sayısında önemli oranda artış oldu" sorusuna verilen cevapların dağılımında, her iki il açısından fark bulunmadığı belirlenmiştir( $\chi^2=1.547$ ,  $P=.461$ ).

"Kriz bizim uzun vadeli tüm planlarımızı olumsuz etkiledi" sorusuna araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımı her iki il açısından farklı bulunmamıştır( $\chi^2=1.509$ ,  $P=.470$ ). Ancak verilen "Evet" cevapları açısından fark olabileceği düşüncesiyle yapılan Z testi sonucu



Z değeri -1.23 bulunmuş ve %10 hata payıyla İçel ili açısından, yetersiz olduklarının kabulü yönünde farklı sonuç elde edilmiştir.

“Kriz döneminde reklam ve promosyon harcamalarının çalışmalarını artırdık” sorusuna araştırmaya katılan Nevşehir ve İçel ili otel işletmelerinin yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımında her iki il açısından fark bulunmamıştır ( $\chi^2=3.026$ ,  $P=.220$ ). Ancak verilen “Evet” cevapları açısından fark olabileceği düşüncesiyle yapılan Z testi sonucu Z değeri -1.91 bulunmuş ve %2.5 hata payıyla İçel ili yöneticilerini reklam ve promosyon harcamalarını artırdıkları yönünde farklı sonuç elde edilmiştir.

“Bu krizi atlattıktan sonra yeni sektörlere yatırım yapmayı düşünüyoruz” ( $P=0.064$ ) sorusuna verilen cevaplarda; birinci tip hata değerimizi %10 olarak kabul edersek, verilen cevapların farklı olduğu sonucuna varabiliriz. Ayrıca, verilen cevapların kendi içinde tutarlılık gösterip göstermediği açısından Z testine başvurduğumuzda, şu sonuçlara ulaşılmıştır. Soruya her iki il otel yöneticilerinin verdiği “Hayır” cevapları açısından Z testi yapıldığında, verilen cevapların Nevşehir ili lehinde farklı olduğu görülmektedir ( $Z=2.34$ ,  $P=0.009$ ). Aynı soruya her iki il otel yöneticilerinin verdiği “Evet” cevapları açısından Z testi yapıldığında ise, verilen cevapların İçel ili lehinde farklı olduğu görülmektedir ( $Z=-1.91$   $P=0.025$ ).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde yaşanan deprem, sel, ekonomik kriz gibi kriz yaratan nedenler ile dünyada yaşanan 11 Eylül ve sonrası yaşanan olaylar Türkiye için ciddi tehditler oluşturmuştur. Yoğun değişim ortamında yaşanması nedeniyle işletmelerin krizlere her an hazırlıklı olmaları gerekir. Çünkü, ekonomik, politik ve yasal değişimler, doğal afetler, grevler vb. her olay işletme açısından bir kriz nedeni olabilir.

Nevşehir ve İçel illerindeki otel yöneticileri şu konularda aynı doğrultuda oldukları saptanmıştır: Her iki il otel yöneticileri; krizi beklemediklerini, krizle birlikte yapmayı düşündükleri yatırımlardan vazgeçtiklerini, ancak yinede beklentilerini sürdürdüklerini, yaşanan devalüasyon/ların iş hacimlerini daralttığını, sektör olarak Turizm’in krizden olumsuz etkilendiğini, henüz krizin atlatılmadığını, 1 yıldan daha uzun süreceğini, krizden çıkmak için küçülmeyi düşünmediklerini, eleman çıkarma veya ücret kesintisi yapmadıklarını, mümkün olduğunca tasarruf tedbirleri uyguladıklarını, krizden çıkmada ulusal tedbirlerin başarılı olmayacağını, krizden çıkma yolları açısından “ayakta kalalım yeter” düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, müşteri dağılımı açısından Nevşehir ili otel işletmeleri açısından, daha çok yabancı turist çektiği ve müşteri dağılımında değişme olmadığı saptanırken, İçel ili otel işletmeleri açısından ise, müşteri dağılımı değişmediği ve hem yerli hem de yabancı müşteri sayısında azalma olduğunu saptanmıştır.

Her iki il otel yöneticileri krize karşı tedbirli olmadıklarını, krizin kendileri için bir fırsat da oluşturmadığını, ancak kriz sürecinde yetersiz oldukları konuları görme imkanı bulduklarını, işletmelerinin tüm birimlerinin krize yeterince esneklik göstermediğini, uzun vadeli planlarını olumsuz yönde etkilediğini ve reklam ve promosyon harcamalarını artırmadıklarını belirtmişlerdir. İçel ili otel yöneticileri Nevşehir ili otel yöneticilerini kıyasla yönetim hataları yaptıklarını daha çok kabul

etmişlerdir. Yine, şirket içi toplantıların sayısında Nevşehir ili için daha fazla olduğu saptanmıştır. Krizden sonra yeni sektörlere yatırım yapmayı İçel ili otel yöneticileri daha fazla düşünmektedirler.

Krizin yönetilebilmesi, stratejik yönetim ile birlikte ele alınması gereken önemli bir konudur. zira bu yolla gelecekte olası krizlere karşı önlem alınabilir. Krizin yönetilmesi, örgütün krizi en az kayıpla atlatmasına olanak sağlar. Aksi halde, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecektir. Her iki ildeki otel yönetimi için krizin yönetildiği yönünde bir çıkarım elde edilememiştir.

Her iki il otel işletmeleri özellikle yabancı rakipleri karşısında, krizden dolayı ekonomik nedenle tercih edilen bir alternatiften daha fazla olmak istiyorlarsa, güçlü ve uzun vadeli bir vizyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Satışın maliyetinin düşürülmesi politikalarına gereksinim vardır. Bu nedenle de bir devlet politikası olarak Turizm sektörü için verilen ilan ve tanıtım giderlerinin artırılması ve turizmde tutarlı bir dış politikanın yürütülmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Aynı zamanda Avrupa Birliği ülkeleriyle rekabet edebilmemiz için Turizm ile ilgili katma değer vergisi oranları düşürülebilir. Yoksa ülkemiz, hiçbir şeye para ödemeyen otostopçu turistlerin cenneti olmaktan kurtulamayabilir.

Diğer bir saptama, incelenen otel işletmeleri nezdinde stratejik yönetim anlayışı benimsemelerinin gereğini hissetmeleri, bu kapsamda SWOT analizi yapmaları, yaşanan bunca krizle birlikte, kriz yönetimi anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Hiç kimse geleceği tahmin edemez. Ancak stratejik düşünen profesyonel yöneticiler, geleceği planlayarak olası krizlere önlem paketi geliştirebilirler. Kriz yönetimi için “güvenlik görevlisi” anlayışı ile değil, “şirket lideri” oluşturma anlayışı geliştirilmelidir. Aynı zamanda ülke dışında yaşayan Türklerin örgütlenmesi ve yönlendirilmesi ile Türkiye lehinde gerçekleştirecekleri lobi faaliyetleri koordine edilebilir. Kumarhanelerin yeniden açılması ve turizm sektörüne kazandırılması sağlanabilir. Krize yatkın işletmeler olarak otel işletmeleri, önemli krizleri izleme konusunda erken uyarı sistemleri geliştirebilirler. Otel işletmelerinin krizle ilgili olarak iyi bir bilgi işleme ve feedback mekanizması oluşturmaları gerekmektedir. Kriz yönetimi açısından krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedürlerle etkisini hafifletmeye yönelik planlamalara gereksinim bulunmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Boyd, Harper W. and Orville C. Walker. **Marketing Management**, Boston: Richard D. Irwin Inc, 1990.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Dooley, Michael P. “A Model of Crises in Emerging Markets”, **Economic Journal**, Jan 2000, Vol:110 (460), p.256.

- Garten, Jeffrey E. "Lessons for The Next Financial Crises", **Foreign Affairs**, Mar/Apr 1999, Vol:78 (2), p.76-93.
- Greeneing, Daniel W. and Richard A. Johnson. "Managing Industrial and Enviromental Crises", **Business and Society**, Dec 1997, Vol:36 (4), p.334-342.
- Mitroff, L. Ian. "How to Keep a Crises from Happening", **Harvard Management Update**, December 2000, 5 (12), p.26.
- Özdevecioğlu, Mahmut. **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, Kayseri: GESİAD Yayınları, 2001.
- Pheng, Low Sui, David K.H. Ho and Yeap Soon Ann. "Crisis Management: A Survey of Property Development firms", **Property Management**, Volume 17 (3) 1999 p. 231-251.
- Pines, Wayne L. "Myths of Crises Management", **Public Relations Quarterly**, Fall 2000, Vol:45 (3), p.15-18.
- Regester, Michael. **Crises Management**, London: Hutchiston Pub, 1989.
- Smith, Jane. **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Timaş yayınları, 1998.
- Tack, Philip B. **Kriz Zamanı Yönetim**, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1994.
- Tippie, Alan G. and David S. Kupetz. "How to Avoid Eight Common Mistakes Made by Business in Financial Crises", **Outlook**, Spring 1998, Vol: 66 (1), p.43-46.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Zar, J.H. **Big Statistical Analysis**, Fourth Edition, Prentice Hall, NewJersey, 1999.