

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KRİZLERE KARŞI FİNANSAL STRATEJİLER:
ANTALYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süleyman AKKAŞOĞLU

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KRİZLERE KARŞI FİNANSAL STRATEJİLER:
ANTALYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süleyman AKKAŞOĞLU

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Önder MET

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201112501010 numaralı Süleyman AKKAŞOĞLU'nun hazırladığı "Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Antalya'da Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 20/06/2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/ÖY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Şakir SAKARYA



Üye (Danışman)

Doç. Dr. Önder MET



Üye

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

27.06/2013


Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde Çenes Taşcı

ÖNSÖZ

Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma başlıklı çalışmada Antalya da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin yaşadığı krizler, krizlere karşı tutumları, krizlerden olumlu ya da olumsuz etkilenme düzeyleri ve yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlere karşı uyguladıkları finansal stratejiler incelenerek, işletmelerin krizlere karşı uygulaması gereken stratejilerin neler olduğuna değinilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında bilgi, deneyim ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, gerektiğinde mesai saatleri dışında da sürekli çalışmayla ilgilenen, bir akademisyen olarak her zaman örnek alacağım değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. Önder MET'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışmanın daha iyi hale gelmesi için yaptığı katkılardan dolayı değerli hocam Doç. Dr. Şakir SAKARYA'ya, ayrıca anket noktasında fikirleriyle destek olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na, çalışmayla ilgili sürekli önerileriyle beni destekleyen çok kıymetli arkadaşım Fahri TAŞKIN'a, manevi açıdan sürekli destekçim olan, fikirlerine her zaman önem verdiğim çok değerli Ablam Fatma AKSOY'a, her zaman destekçim olan ve sürekli beni destekleyen çok kıymetli Annem Satı AKKAŞOĞLU'na ve Babam Şaban AKKAŞOĞLU'na, verdiği destek ve morallerden ötürü Ablam Duygu AKKAŞOĞLU'na ve son olarak ankete katılan değerli işletme yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Süleyman AKKAŞOĞLU

Balıkesir, 2013

ÖZET

KRİZLERE KARŞI FİNANSAL STRATEJİLER: ANTALYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

AKKAŞOĞLU, Süleyman

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Önder MET

2013, 113 Sayfa

Turizm sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle ülke ekonomilerine yaptığı gelir artırıcı etkisi düşünüldüğünde, turizm sektörünün önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Turizm sektörüne olan talepte bir dalgalanma veya düşüş olduğunda bu ülke ekonomisini de etkilemektedir. Turizm sektörü, talep esnekliği yoğun olan bir sektör olması itibarıyla krizlere karşı daha hassas bir yapıya sahiptir. Bu yüzden diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere nazaran turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri krizlere karşı daha hazırlıklı olmalıdır. Genel olarak krizler konaklama işletmelerinde finansal açıdan bazı sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla işletmelerin krizlere karşı finansal açıdan bir takım önlemler almaları gerekmektedir.

Bu nedenle çalışmada krizler, işletmeler açısından ele alınmış, konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörler, krizin neden ve sonuçları açıklanarak, krize karşı izlenecek finansal stratejilere değinilmiştir. Çalışma beş bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, aynı zamanda kriz kavramı, krize neden olan faktörler, kriz süreci, kriz yönetimi, kriz yönetim süreçleri ve konaklama işletmelerinde krize karşı izlenen finansal stratejilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve tekniklerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma evrenini Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin oluşturduğu işletmelerde, krize karşı izlenen finansal stratejilerin tespitine yönelik uygulanan anket çalışmasına yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Kriz, Finansal Strateji

ABSTRACT

FINANCIAL STRATEGIES FOR BUSINESSES AGAINST CRISIS: A RESEARCH ON THE LODGING ESTABLISHMENTS IN ANTALYA

AKKAŞOĞLU, Süleyman

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,

Adviser: Doç. Dr. Önder MET

2013, 113 pages

Tourism industry is highly important for both developed and developing countries. The importance of tourism industry can be understood better especially if you consider its revenue increasing effect on the economic situations of nations'. A fluctuation or a decrease in tourism demand also affects nations' economic situations. Tourism industry is a type of industry which has a high level of elasticity of demand. Thence, it has a structure which is more sensitive regarding crises. Therefore, the hospitality businesses that operate in tourism industry have to be more prepared to crises than businesses that operate in other industries. In general, crises might cause some financial problems in hospitality businesses. Ergo, businesses are required to take several financial precautions in response to crises.

Therefore in this study, crises are approached from businesses' point of view and it covers factors which lead to crises in hospitality businesses, causes and consequences of crises and financial strategies applied to manage crises. This study consists of five sections. The first section of the study includes problem, aim, assumptions, limitations and definitions of the study. Second section of the study includes the definition, features and classification of accommodation enterprises along with the concept of crisis, crisis management, crisis management phases and financial strategies that are employed against crisis at these enterprises. Third section involves the model, universe, sample, data gathering tools and techniques of the

study. Fourth section includes five and four-star accommodation enterprises and first class holiday resorts which are suggested to be the part of the research's universe and it also covers comments and findings related to the financial strategies that are determined through surveys. Fifth section of the study involves the conclusion and suggestions of the study.

Key Words: Hospitality Businesses, Crisis, Financial Strategy

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırma Problemi.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Araştırmanın Önemi.....	2
1.4 Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6 Tanımlar.....	3
2. İLGİLİ LİTERATÜR.....	4
2.1 Teorik Çerçeve.....	4
2.2 Konaklama İşletmeleri.....	4
2.2.1 Tanımı.....	5
2.2.2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	5
2.2.2.1 Asli Konaklama Tesisleri.....	7
2.2.2.2 Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri.....	8
2.2.2.3 Sağlık ve Spor Tesisleri.....	8
2.2.2.4 Kongre ve Sergi Merkezleri.....	9
2.2.2.5 Rekreasyon Tesisleri.....	9
2.2.2.6 Kırsal Turizm Tesisleri.....	10
2.2.2.7 Özel Tesisler.....	10
2.2.2.8 Bileşik Tesisler.....	10

2.2.2.9 Diğer Tesisler.....	11
2.2.3 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	12
2.3 İşletmelerde Kriz Kavramı	13
2.3.1 Krizin Tanımı.....	14
2.3.2 Krizin Özellikleri.....	16
2.3.3 Krize Neden Olan Faktörler.....	17
2.3.3.1 Dış Çevre Faktörleri.....	18
2.3.3.1.1 Ekonomik Faktörler.....	19
2.3.3.1.2 Doğal Faktörler.....	20
2.3.3.1.3 Politik ve Yasal Faktörler.....	20
2.3.3.1.4 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler.....	21
2.3.3.1.5 Uluslararası Çevre Faktörleri.....	22
2.3.3.1.6 Sosyo-Kültürel Faktörler.....	23
2.3.3.2 İç Çevre Faktörleri.....	23
2.3.3.2.1 Örgütsel ve Yönetimsel Yapı.....	24
2.3.3.2.2 Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları.....	24
2.3.3.2.3 Örgütün Yaşam Evresi.....	25
2.3.4 Kriz Süreci ve Sonuçları.....	27
2.3.4.1 Kriz Süreci.....	27
2.3.4.1.1 Kriz Öncesi Dönem.....	28
2.3.4.1.2 Kriz Dönemi.....	30
2.3.4.1.3 Kriz Sonrası Dönem.....	31
2.3.4.2 Krizin Sonuçları.....	31
2.3.4.2.1 Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Sonuçları.....	32
2.3.4.2.2 Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	33
2.4 İşletmelerde Kriz Yönetimi.....	36
2.4.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	38
2.4.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	39
2.4.2.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	39

2.4.2.2 Krizi Çözme Yaklaşımı.....	40
2.4.3 Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları.....	41
2.4.3.1 Kriz Sinyallerinin Alınması.....	42
2.4.3.2 Krize Hazırlık ve Krizden Korunma.....	44
2.4.3.3 Krizi Denetim Altına Alma.....	45
2.4.3.4 Normal Duruma Dönüş.....	46
2.4.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme.....	47
2.5 İşletmeler Açısından Strateji ve Finans Kavramları.....	48
2.5.1 Strateji Kavramı.....	48
2.5.2 Finans Kavramı.....	50
2.5.2.1 Finansın İşletmelerdeki Yeri ve Önemi.....	50
2.5.2.2 Finans Yöneticisinin Görevleri.....	52
2.6 Konaklama İşletmelerinde Krizlere Karşı İzlenen Finansal Stratejiler.....	53
2.6.1 Kısa Vadeli Fon Kaynaklarından Kaçınma ve Borçların Vadesini Uzatma.....	53
2.6.2 Yatırım Projelerini Erteleme.....	55
2.6.2.1 Yeni Yatırım Projeleri.....	56
2.6.2.2 Genişletme Yatırım Projeleri.....	56
2.6.2.3 Yenileme Yatırım Projeleri.....	57
2.6.2.4 Modernizasyon Yatırım Projeleri.....	57
2.6.3 Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri.....	58
2.6.3.1 Tecrit Etme.....	58
2.6.3.2 Mahkum Olma.....	59
2.6.3.3 İşletmeyi Satma.....	59
2.6.3.4 Tasfiye Etme.....	60
2.6.4 Stratejik İşbirlikleri.....	60
2.6.4.1 Birleşme Eğilimleri.....	61
2.6.4.1.1 Yatay Birleşme.....	61
2.6.4.1.2 Dikey Birleşme.....	61

2.6.5 Mali Kontrol ve Maliyetleri Azaltma.....	62
2.6.6 Satışları ve Diğer Gelirleri Artırma.....	63
2.6.7 Varlıkları Satma.....	64
3. YÖNTEM.....	65
3.1 Araştırma Modeli.....	65
3.2 Evren ve Örneklem.....	66
3.3 Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	66
3.4 Verilerin Analizi.....	67
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	67
4.1 İşletme Yöneticileri ve Konaklama İşletmelerinin Yapısal Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	68
4.2 Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımına İlişkin Bulgular.....	69
4.3 İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Bulgular.....	71
4.4 İşletmelerin Kriz Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular.....	72
4.5 Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Bulgular...	73
4.6 Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumlu Sonuçlarına İlişkin Bulgular ...	75
4.7 Krize Karşı Uygulanan Finansal Stratejilere İlişkin Bulgular.....	76
4.8 Demografik Özelliklere Göre Gruplar Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular.....	82
4.9 Yönetici Görevi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki.....	83
4.10 Konaklama İşletmesinin Sınıfı İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki.....	85
4.11 Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapıları İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki	86
4.12 Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumu İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki.....	87
4.13 Konaklama İşletmelerinin Yıllık Faaliyet Süresi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki.....	91

4.14 Konaklama İşletmelerinde Genel Hizmet Süresi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki.....	93
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
5.1 Sonuç.....	95
5.2 Öneriler.....	100
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	110
EK-1.....	110

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Kriz Kavramı Literatür Taraması.....	15
Çizelge 2. Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerinde Neden Olduğu Olası Olumsuz Etkiler.....	35
Çizelge 3. Kriz Yönetimi Tanımları.....	36
Çizelge 4. İşletme ve İşletme Yöneticilerinin Yapısal Özellikleri	69
Çizelge 5. Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımı.....	70
Çizelge 6. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	74
Çizelge 7. Krizin Olumlu Sonuçları.....	76
Çizelge 8. Krizlere Karşı Uygulanan Finansal Stratejilere Katılım Oranı.....	77
Çizelge 9. Güvenilirlik Analizi.....	79
Çizelge 10. Finansal Stratejilerin Grup İsimleri ve Dağılımları.....	79
Çizelge 11. Krizlere Karşı Uygulanan Finansal Stratejilerin Grup Sınıflandırmasına Göre Dağılımı.....	80
Çizelge 12. Katılımcıların Üzerinde Yoğunlaştıkları Grupların Oransal Dağılımı.....	81
Çizelge 13. Demografik Özelliklere Göre Gruplar Arası Farklılıklar One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi.....	83
Çizelge 14. Görev Türlerine Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi.....	84
Çizelge 15: Konaklama İşletmesi Sınıflarına Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi.....	85
Çizelge 16. Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapılarına Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi.....	87
Çizelge 17. Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar Anova Testi.....	88
Çizelge 18. Varyansların Homojenlik Dağılımı.....	88
Çizelge 19. Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar Tukey Testi.....	89
Çizelge 20. Sahiplik Durumuna Göre Ortalama Skor Dağılımı.....	90

Çizelge 21. Konaklama İşletmelerinin Yıllık Faaliyet Süresine Göre Farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi.....	92
Çizelge 22. Yıllık Faaliyet Sürelerine Göre Ortalama Skor Dağılımı.....	92
Çizelge 23. Konaklama İşletmelerinin Hizmet Sürelerine Göre Aralarındaki Farklılıklar Anova Testi.....	94
Çizelge 24. Hipotezlerin Dağılımı.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütün Hayat Evreleri.....	26
Şekil 2. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	34
Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci.....	42

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Krize Neden Olan Faktörler.....	71
Grafik 2. İşletmelerin Krize Karşı Tutumu	72

KISALTMALAR

PATA: Asya-Pasifik Seyahat Birliği

1. GİRİŞ

Dünyada artan küreselleşme ile birlikte, ekonomide krizler daha sık yaşanmaya ve küresel bir içerik kazanmaya başlamıştır. Örneğin 2008 Küresel Finans Krizi, hala birçok ülke ve bölgeyi etkisi altında bulundurmaya devam etmektedir. Krizler ulusal veya uluslararası düzeyde olsun, işletmeleri de etkilemektedir. Gerek ülke hükümetleri gerekse işletme yönetimleri, krizlerin etkilerini en aza indirmek amacıyla çeşitli politikalar ve stratejiler izlemektedirler. Hiç kuşkusuz turizm sektörü de krizlerden kendine özgü koşullarda etkilenmektedir. Krizlerin en önemli özelliklerinden biri, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkmalarıdır. Dolayısıyla krizlere karşı hazırlıklı olmayan işletmeler ve kurumlar, krizlerden derin bir biçimde etkilenebilirler. Yüksek talep esnekliğine sahip turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri de, krizler sonrasında finansal açıdan zor duruma düşebilmektedirler. Aynı zamanda, dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen bir olay, uzaklığa rağmen bir ülkedeki turizm sektörünü etkileyebilir. 1980'li ve 90'lı yıllarda krizlerin etkisiyle Türkiye'de turizm gelirlerinde önemli dalgalanmalar yaşandığı görülmüştür. 2000'li yıllara gelindiğinde, bilgi akışının hızlanması ve daha sağlıklı hale gelmesi ve çeşitlendirme politikalarının etkisiyle makro açıdan daha istikrarlı bir çizgi yakalanmış gözükmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, aynı zamanda kriz kavramı, krize neden olan faktörler, kriz süreci, kriz yönetimi ve kriz yönetim süreçlerine değinilmiştir. İkinci bölümün son kısmında konaklama işletmelerinde krize karşı izlenen finansal stratejilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve teknikleri ile verilerin analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, bulgu ve yorumlardan elde edilen sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.1 Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemini, Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerin de krize karşı uygulanan finansal stratejilerin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; konaklama işletmelerinin krize karşı izledikleri finansal stratejilerin belirlenmesi ve krizin işletmeler üzerinde ki etkisinin saptanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

- Konaklama işletmeleri daha önce hangi krizlerden etkilenmiştir?
- Konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörler nelerdir?
- İşletmeler krizin nedeni olarak dış çevre faktörlerini mi yoksa iç çevre faktörlerini mi daha önemli görmektedir?
- İşletmelerin bir kriz karşısında ki tutumu nedir?
- Krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?
- Krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri nelerdir?
- Konaklama işletmelerinin krize karşı izledikleri finansal stratejiler nelerdir ve işletmeler krizlere karşı herhangi bir hazırlık yapmaktadırlar?

1.3 Araştırmanın Önemi

Krizlerin gerek sektör gerekse işletme düzeyindeki etkilerini ve izlenen stratejileri konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların daha çok pazarlama ve genel yönetim alanında yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Krizlere karşı işletmelerin izlediği finansal stratejiler konusunda yapılan çalışmalar ise az sayıdadır. Oysa finansal yönetim, gerek normal dönemlerde gerekse kriz dönemlerinde işletmelerin başarısında ve sürekliliğinde yaşamsal bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde krizlere karşı izlenebilecek finansal stratejiler incelenmekte ve konaklama işletmelerindeki uygulaması araştırılmaktadır.

1.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırma amacına uygun olarak ilgili literatür ve daha önce yapılan çalışmalar incelenerek oluşturulan; konaklama işletmelerinde krizlere karşı uygulanan finansal stratejileri belirleme yönelik hazırlanan soruların yer aldığı anket formlarının, araştırmaya katılan işletme yöneticileri tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen ilgili alan yazın, görgül uygulaması ise konaklama işletmesi yöneticileri ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırma evrenin geniş bir alana yayılması, zaman ve ekonomik kısıtlar nedeniyle Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi ve birinci sınıf tatil köyleriyle sınırlı tutulmuştur. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile birinci sınıf tatil köylerinin seçilmesinin nedeni bu işletmelerin krize yönelik daha hassas olması ve krize yönelik bir takım çalışmalar yapmasıdır.

1.6 Tanımlar

Turizm işletmeleri arasında ilk sırada yer alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir (Usta, 2001, 182). İnsanlar, devamlı yaşadıkları yerlerden iş, tatil, ziyaret, eğlenme ve çeşitli nedenlerle ayrılma ve başka yerlerde konaklama durumunda kalabilmektedir. Yaşadıkları yerden ve konutlarından uzakta kalan insanların başka yerlerde yapmış oldukları geceleme faaliyetine konaklama, bu konaklama hizmetlerini üreten ve sunan işletmelere de konaklama işletmeleri denilmektedir. Doğal olarak, konaklama işletmeleri belirli bir hizmet ücreti karşılığında geceleme hizmetinin yanı sıra yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını imkânlar dâhilinde karşılamaktadır (Akıncı, 2010, 3).

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale

getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2003).

Strateji, uzun bir dönemi kapsayan, müşteri taleplerine hızlı karşılık vermeyi amaçlayan, rakip hareketlerine karşı esnek yapıyla rekabet avantajı kazandırmayı hedefleyen, çevreyi sürekli olarak analiz eden ve nihai sonuca odaklı olarak işleyen bir süreçtir (şentürk, 2010, 4). Finansal strateji, işletmelerin mevcut durumlarından daha iyi bir konuma gelebilmeleri için, finansman, yatırım ve işletme varlıklarının en iyi şekilde değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalardır.

2. İLGİLİ LİTERATÜR

Bu çalışmada krize karşı işletmelerin uyguladıkları finansal stratejilerin neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Bu ereve içerisinde; finans ve strateji kavramları açıklanarak krizle ilişkisi ortaya konulmuştur.

2.1 Teorik ereve

Çalışmanın teorik çerçevesinde, konaklama işletmeleri, kriz kavramı, krizin özellikleri, krize neden olan faktörler, kriz süreci ve sonuçları, kriz yönetimi, kriz yönetim süreci ve aşamaları, konaklama işletmelerinde krize karşı izlenen finansal stratejiler ve finansal stratejiler ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.2 Konaklama İşletmesi

İnsanlar, devamlı yaşadıkları yerlerden iş, tatil, ziyaret, eğlenme ve çeşitli nedenlerle ayrılma ve başka yerlerde konaklama durumunda kalabilmektedir. Yaşadıkları yerden ve konutlarından uzakta kalan insanların başka yerlerde yapmış oldukları geceleme faaliyetine konaklama denilmektedir (Akıncı, 2010, 3). Aşağıda konaklama işletmesinin tanımına yer verilecektir.

2.2.1 Tanımı

Konaklama işletmeleri belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek için kişi ve/veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini belirli bir uyum içerisinde ve oranda bir araya getirerek mal ve/veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan böylece belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmeye çalışan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir. (Tengilimoğlu vd., 2008, 24).

İnsanların sürekli olarak yaşadıkları yerler dışında yaptıkları seyahatlerde ihtiyaç duydukları geçici konaklama ihtiyacı, konaklama işletmelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Konaklama işletmeleri Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde şöyle tanımlanmaktadır: "Asıl fonksiyonları geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bunun yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları içinde yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurulmuş tesislerdir" (Azaltun ve Kaya, 2010, 1-2). Usta'ya göre (2001, 182), turizm işletmeleri arasında ilk sırada yer alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir.

Bu tanımlamalar doğrultusunda konaklama işletmelerini kısaca, turizm endüstrisi içerisinde yer alan, insanların geçici süreyle buldukları yerlerde konaklama, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

2.2.2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri turizmdeki gelişmeye, insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak zaman içerisinde birbirinden farklı şekiller almıştır. Konaklama işletmelerinden yararlanan insanların ihtiyaçlarının çok çeşitli olması, bu ihtiyaçları karşılayan işletmelerin de çok çeşitlilik göstermesine neden olmuştur. Gecelemenin yanında insanların diğer ihtiyaçlarının zevklerine ve sosyal yapılarına göre değişmesi birbirinden farklı hizmetler sunan işletmelerin doğmasına neden olmuştur. Bu nedenle konaklama işletmelerini çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır (Eraslan, 2004, 1). Konaklama işletmelerinin

sınıflandırılmasında ortak bir kriter yoktur. Her ülke kendi konaklama işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya tabi tutmuş ve sınıflandırmada değişik ölçüler kullanılmıştır (Gökdeniz, 2003, 12). Bu bağlamda, konaklama işletmeleri; fiziki yapılarına, karşıladıkları konaklama ihtiyacının çeşidine, pansiyon durumuna, büyüklüklerine, gelişme aşamalarına, faaliyet sürelerine, hukuken bağlı oldukları statüye, konfor derecelerine, mülkiyetlerine, ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına ve yönetim amaçlarına göre sınıflandırıldıkları gözlenmektedir.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu çerçevesinde çıkarılan ve 21 Haziran 2005 tarih 25852 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği” ne göre konaklama işletmeleri tesis türleri aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırılmıştır.

1) Asli Konaklama Tesisleri

- *Oteller
- *Moteller
- *Kampingerler
- *Tatil köyleri
- *Apart oteller
- *Hosteller
- *Pansiyonlar

2) Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri

- *Lokantalar
- *Kafeteryalar
- *Eğlence yerleri

3) Sağlık ve Spor Tesisleri

- *Termal tesisler
- *Spor tesisleri
- *Golf tesisleri

4) Kongre ve Sergi Merkezleri

5) Rekreasyon Tesisleri

- *Eğlence merkezleri
- *Günübirlik tesisleri
- *Kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesisleri

*Temalı tesisler

6) Kırsal Turizm Tesisleri

*Çiftlik evi-köy evi

*Yayla evi

*Dağ evi

7) Özel Tesisler

*Butik oteller

8) Bileşik Tesisler

*Turizm kentleri

*Zincir tesisler

*Turizm kompleksleri

*Personel eğitimi tesisleri

*Tatil merkezleri

9) Diğer Tesisler

*Mola noktaları

*Tatil siteleri ve villaları

2.2.2.1 Asli Konaklama Tesisleri

Oteller: Aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılır.

Moteller: Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.

Tatil Köyleri: Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.

Pansiyonlar: Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

Kampingler: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

Apert Oteller: Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

Hosteller: Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesislerdir.

2.2.2.2 Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri

Lokantalar: Tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

Kafeteryalar: Süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilemeyen en az elli kişilik tesislerdir.

Eğlence Yerleri: En az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek-içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir.

2.2.2.3 Sağlık ve Spor Tesisleri

Termal Tesisler: Toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür

merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren tesislerdir.

Spor Tesisleri: Kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde, olimpik spor türlerinden en az bir tanesinin ana faaliyet olarak kurgulandığı, bunun yanında çeşitli spor dallarının uluslararası normlara uygun alanlarda gerçekleştirildiği, ayrıca bu aktivitelerin tamamlayıcı diğer bölümlerle desteklendiği tesislerdir.

Golf Tesisleri: Golf sporunun uluslararası normlarına uygun alanlarda, golf sporuna yönelik parkur, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve bu aktiviteyi destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir.

2.2.2.4 Kongre ve Sergi Merkezleri

Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde aynı anda asgari bin kişiye hizmet verebilecek büyüklükte bölünebilir bir kongre salonu ve teknik imkanları sağlanmış kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde dört adet en az elli kişilik toplantı salonuna sahip işletmelerdir.

2.2.2.5 Rekreasyon Tesisleri

Eğlence Merkezleri: Bünyesinde konaklama tesisi bulunmayan, eğlence ve rekreasyon ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan, müşterinin aktif katılımının sağlandığı tesislerdir.

Temalı Tesisler: Bilim, kültür veya spor gibi herhangi bir temayı esas alarak, müşterilere izleme, eğlenme ve bilgilenme hizmetleri sunan tesislerdir.

Günübirlik Tesisler: Yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor imkanlarından birkaçını günübirlik olarak sağlayan, konaklama yapılmayan tesislerdir.

Kış Sporları ve Kayak Merkezleri Mekanik Tesisleri: Kayakçıların kayak yapması amacıyla farklı noktalar arasında taşınmasına yönelik, teleferik, telesiyej, teleski, tele kabin gibi mekanik düzenlemelerden oluşan tesislerdir.

2.2.2.6 Kırsal Turizm Tesisleri

Çiftlik Evi-Köy Evi: Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir.

Yayla Evi: Yayla evleri, Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir.

Dağ Evi: Kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.

2.2.2.7 Özel Tesisler

Butik Oteller: Butik oteller, yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir.

2.2.2.8 Bileşik Tesisler

Turizm Kentleri: Kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi olarak ilan edilmiş yerlerde, plan kararlarıyla sınırları belirlenmiş, kültür, eğitim, eğlence,

ticaret, konut ve her türlü teknik ve sosyal alt yapı alanlarından bir veya daha fazlasını kapsayan, tek bir ana yatırımcıya tahsis edilen yerleşimlerdir.

Turizm Kompleksleri: Kongre ve sergi merkezi golf tesisleri, eğlence merkezleri, temalı parklar, termal tesisler, apart otel, en az yüz adet yatın barınabileceği yat limanı, sağlıklı yaşam tesislerinden en az üç adedini bünyesinde bulunduran tesislerdir. Bünyesinde konaklama tesisi olarak en az beş yüz yatak kapasiteli olmak kaydıyla beş yıldızlı otel veya beş yıldızlı tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir.

Tatil Merkezleri: Tatil merkezleri, müşterilerin konaklama, yeme-içme, eğlence, dinlenme ve spor ihtiyaçlarını karşılayan, kuruluş yeri veya işletmesi özelliği gereği yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen, imar planlarında turizm için ayrılmış alanlarda, her otelin bütünü için ayrı mülkiyet, irtifak ve intifa haklarına imkan tanıyan en az bin iki yüz elli odalı tesislerdir. Bu tesisler, tatil merkezi otelleri veya apart oteller ile bu otellere hizmet veren ortak kullanım alanlarından oluşur.

Zincir Tesisler: aynı yatırımcıya veya işletmeye ait veya aynı işletmenin markasını kullanan ve Bakanlıkça belgelendirilebilen tesislerdir.

Personel Eğitimi Tesisleri: Turizm sektörünün eğitilmiş personel ihtiyacını karşılamak üzere, her seviyedeki personelin eğitiminin çeşitli eğitim programları çerçevesinde teorik ve uygulamalı olarak, birlikte veya ayrı ayrı yaptırıldığı en az yüzyirmi öğrenci kapasiteli eğitim ve uygulama tesisleridir.

2.2.2.9 Diğer Tesisler

Yüzer Tesisler: Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama, yeme-içme hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır.

Mola Noktaları: Karayollarında seyahat edenlerin dinlenme, yeme-içme ve benzeri ihtiyaçlarını yirmi dört saat süreyle karşılayan, karayolları güzergahı ve yakın çevresinde bulunan, konaklamaya dönük olmayan tesislerdir.

Tatil Siteleri ve Villaları: Her birinde nitelikli elemanlar ile tefriş edilmiş en az bir yatak odası, oturma bölümü ve banyo, mutfak ile balkon veya teras gibi özel açık alan kullanımları bulunan konaklama birimlerinden oluşan işletme bütünlüğü arz eden ve belge sahibinin tüzel kişilik olduğu tesislerdir.

2.2.3 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Ağırlama işletmeleri, müşterileri olabilen turistlere (turistik amaçlı seyahat edenlere), diğer (turistik amaçlı olmayan) seyahat edenlere ve yerel halka konaklama, yiyecek-içecek, sözleşmeli yiyecek hizmetleri (hastanelerde, havayollarında ve diğer endüstriyel kurumlarda catering hizmetleri gibi), toplantı, hoşça vakit geçirme, eğlence, yaşam destek hizmetleri vb. konforlu hizmetler sunan işletmelerden oluşmaktadır (Met, 2013, 4). Konaklama işletmelerinin başlıca özelliklerini şu biçimde özetlemek mümkündür (Akıncı, 2010):

- Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyar.
- Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin yüksek olduğu kabul edilir.
- Otel işletmeciliğinin dayanağı insan gücüdür. Bir otelin tüm faaliyet bölümlerinde misafirlere hizmet sunan yine insandır. Tüm otel hizmetlerinde sayı bakımından çokluk arz eden insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle otellerin bilgili, yetenekli ve formasyonunu almış kalifiye personele ihtiyacı vardır.
- Konaklama işletmelerinin, müşterilerinde psikolojik tatmin duygusu sağlayan hizmet üreten işletmeler olduğu dikkate alınır, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Yöneticiler bir rol modeli olmak zorundadırlar. Ayrıca, konaklama işletmeciliği, dinamik bir endüstridir. Konuklar sürekli olarak kaldığı

işletmelerden yeni hizmetler beklentisi içindedirler. Ağırlama sanatı olarak da bilinen müşteriye hizmet olgusunda başarılı olmak ve diğer işletmelerden farklı değerler yaratmak, günceli yakalayabilen, bilgili ve kaliteli personele bağlı olacaktır.

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır. Bunun anlamı otellerin ürünü olan mal ve hizmetleri stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliğinin bulunmamasıdır.
- Otel işletmeleri zaman satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır.
- Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur.

2.3 İşletmelerde Kriz Kavramı

Kriz kavramını açıklayabilmek için yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Sosyal bilimlerin kapsamı içerisinde bulunan alanlarda da “kriz” ve “kriz yönetimi” kavramları üzerinde ortak bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kriz kavramının bünyesinde taşıdığı belirsizlik özelliğini taşımasıdır. Kriz, yönetim hatalarından kaynaklandığı gibi, bazen de yönetimin doğrudan bir hatası olmadan da üstelik çoğu zaman hiçbir uyarıda bulunmadan veya sinsi bir şekilde gelişerek ortaya çıkabilir. Farklı şekillerde ortaya çıkan kriz, bir taraf için tehdit unsuru iken, diğer bir taraf için fırsat sunabilmektedir. Bazen de kriz, her iki taraf için ya tehdit ya da fırsat unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2010, 39). Krizi engellemek tabii ki işletmelerin elinde olan bir durum değildir ancak işletmeler bazı tedbirler alarak krizin işletmeler üzerinde oluşturacağı olumsuz etkiyi azaltmak işletmelerin kontrolünde olan bir durumdur.

2.3.1 Krizin Tanımı

Literatürde, kriz kavramı tanımlandığı bilim dalına göre farklılık gösterse de, hepsinde ortak olan nokta krizin ani olarak ortaya çıkması ve olağan dışı bir gelişme olmasıdır. Kriz teriminin tanımlanmasında karşılaşılan en önemli güçlük; stres, endişe, felaket, panik gibi kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır (Yılmaz, 2010, 3). Yapılan çalışmalar incelendiğinde kriz kavramı ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Aşağıda bu tanımlardan bizim için önemli olanları çizelge 1 de verilmiştir.

Aşağıda çizelge 1 de yapılan tanımlamalar genel anlamda işletmeler bazında yapılan tanımlamalardır. Çizelge 1 de belirtilen kriz tanımlamaları ile turizm de yapılan kriz tanımlamaları arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar genelde krizin daha geniş bir alanı kapsamaması ve etkileri ile ilgilidir.

Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA)'ne göre, turizm krizi, “turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir.” biçiminde tanımlanmaktadır. (Henderson, 1999, 177-181)

Turizmde kriz, bir ülke turizm sektörünün ya da bazı işletmelerin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyal-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hatalarıyla büyük zararlara uğramasını, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasını ve bu sorunları çözmeye yeni bir organizasyon yapısının arayışı içine girmesi durumu olarak tanımlanabilir (Aymankuy, 2001, 105).

Çizelge 1. Kriz Kavramı Literatür Taraması

TARİH	YAZAR	KRİZ TANIMI
1997	C. Keown Mc Mullan	Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişime yol açan faaliyetler dizisi son derece arzu edilmeyen bir sonuçta kesinlik ihtimalini ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta kesinlik ihtimalini içermektedir.
2001	Göksel Ataman	Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.
2003	Ömer Dinçer	Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün veya işletmenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.
2004	A.Pira ve Ç. Sohodol	Kriz, bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur.
2008	A.Örnek ve Ş.Aydın	İşletmelerin etkinliklerini sürdürürken, bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve olgular bütününe ortaya çıktığı ana kriz denir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle krizi şöyle tanımlamak mümkün olacaktır; Kriz beklenmedik durumlarda ortaya çıkan, bazı işletmeler için tehdit bazı işletmeler içinde fırsatlar sunan belirsizlik durumudur.

2.3.2 Krizin Özellikleri

Bir olayın kriz özellikleri gösterebilmesi için; örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamalar, hükümet tarafından yapılan düzenlemelerde artış, kamuoyunun örgüt hakkındaki olumsuz algıları, maddi sıkıntı, yönetim zamanının verimsiz kullanımı, çalışanlarda moral ve destek kaybı gibi durumların tamamını ya da bir kısmını içermesi gerekmektedir (Avgan, 2010, 12). Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır (Tutar, 2007, 18).

Yukarıda yapılan açıklamaların eşliğinde krizin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Seçilmiş ve Sarı, 2010, 502):

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Kriz önemli bir problemdir ve ciddi müdahale gerektirir,
- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur ve tekrar ortaya çıkabilir,
- Krizi atlattık için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, beklenmedik ve ani değişiklikleri gerektirir,
- Krizler örgütle birlikte ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler,
- Kriz, korku, endişe ve paniğe yol açar.

İşletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen her değişikliğin kriz olarak algılanmaması gerekir. Krizlerin ayırt edici temel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Tüz, 2001, 10-11):

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise aniden ortaya çıkabilir.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkileyebilir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüştürülebilir.

Turizmde yaşanan krizler, alan açısından bir ülkeyi, bölgeyi ve yöreyi etkileyebilmektedir. Krizler bazen birincil nedenlere dayalı, diğer bir ifadeyle sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan krizler olmakla birlikte, bazen de ikincil nedenlere yani sektör dışında oluşan olaylara bağlıdır. Her ne kadar krizin nedeni ekonomik olmasa da ekonomik sonuçlar doğurabilir. Ekonomik sonuç üretmesinin nedeni talep daralmasının yaşanmasından kaynaklanmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığı yüksektir. Dünyada turizmi etkileyen krizler incelendiğinde farklı bölgelerde de olsa tekrarlandığı görülmektedir. Savaş durumu, terörist saldırıları, doğal felaketler ve rekabetten dolayı yaşanan olaylar sıklıkla tekrarlanan krizlere örnek verilebilir (Köroğlu, 2004, 11).

2.3.3 Krize Neden Olan Faktörler

Krizler, ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır (Akıncı, 2010, 53). Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir: Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme örgüt içi ve dışı

koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi (Dinçer, 2004, 407).

Turizm sektörü birçok farklı nedenle krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Turizm alanında faaliyet gösteren hiçbir kurumun 'bana asla olmaz' deme gibi bir lüksü yoktur. Krizler terör olayları, grevler, kazalar, yangınlar, yeni hukuki uygulamalar, ölümler, istifalar, skandallar, ekonomik buhranlar gibi nedenlerle çıkabilirler. Hiçbir örgüt risksiz değildir. Tüm kurumlar her an bir krizle karşılaşabilirler. Özellikle turizm alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların, destinasyonların krizlere karşı daha kırılgan yapılarıyla krizlerden etkilenme olasılıkları daha fazladır. Bu krizler televizyon ve internetin sayesinde anında tüm dünyada duyulurken, yıllar içinde büyük çabayla oluşturulmuş kurumsal itibarların bir anda yıkılmasına, turizm talebinde ani düşüişlere ve rezervasyon iptallerine neden olur. Krize yol açan nedenleri iki başlık altında toplamak mümkündür (Kalpaklıoğlu, 2010, 142):

Krize neden olan bu faktörler dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olarak belirtilebilir. Dış çevre faktörleri; ekonomik faktörler, doğal faktörler, politik ve yasal faktörler, teknolojik koşullara ilişkin faktörler, uluslararası çevre faktörleri ve sosyo kültürel faktörlerdir. İç çevre faktörler; örgütsel ve yönetsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları, finansal yaşam evresidir. Bu faktörler detaylı bir şekilde aşağıda açıklanacaktır.

2.3.3.1 Dış Çevre Faktörleri

Krizin kaynaklarından biri olan dış çevre faktörleri, örgütü dışarıdan etkileyen ve örgütün çevresel öğelerinden kaynaklanan faktörlerdir. Örgütün çevresel faktörleri tümüyle kontrol altına alamadığı ve yönetemediği durumlarda kriz kaçınılmaz olur. Çevresel faktörlerde belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artar. Krizlerin çevresel veya örgüt dışı faktörlerden kaynaklanması durumunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrol derecesi, krizin boyutlarını belirler. Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etken dış çevre faktörleridir (Tutar, 2007, 24-25).

Her ne kadar çıkış nedenleri birbirinden farklı olsa da her ülke, her kurum krizlerle karşılaşabilir. Özellikle turizm sektöründe karşılaşılan krizlerin birçoğu kurumun kendisi ve iradesi dışında gelişen bir takım olayların sonucu olduğu görülmektedir. Kurumun olayların gelişmesinde her ne kadar hiçbir etkisi olmasa da sonuçlarından büyük ölçüde etkilenebilir (Kalpaklıoğlu, 2010, 143). Dış çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen değişikliklerdir ve işletmenin yapacağı çeşitli çevre analizi sonucunda bu değişiklikler tahmin edilebilir.

Konaklama işletmelerine gelen yabancı turistlerin kendi ülkelerinin iç dinamiklerinden kaynaklanan ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, ülkelerle yaşanan ikili sorunlar, bölgeye özgü olaylar, rakip ülkelerin anti propagandaları, ülkede meydana gelen olayların haksız rekabette kullanılması, uluslararası salgın hastalıklar işletmenin bulunduğu yöreye yönelik talebi ve dolaylı olarak işletmeyi olumsuz etkileyerek zarara yol açabilmektedir (Türksoy, 2007, 105).

2.3.3.1.1 Ekonomik Faktörler

Ülke ekonomisinde yaşanan yüksek enflasyon, bankacılık sektöründe yaşanan sorunlar, döviz kurlarında meydana gelen beklenmedik değişimler, istikrarsızlık, denetimsiz rekabet, dış borçlar, kredi taleplerinde ani artışlar, geleceğin belirsizliği, devalüasyon gibi sorunların piyasadaki arz-talep dengesini bozmasıyla kurumlar ve kişiler mali krizlerle karşılaşır. Bu da çok kısa bir zaman içinde karın düşmesine, yoğun tasarruf önlemlerinin alınması, işçi çıkarılması gibi birçok soruna neden olmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010, 143). Ekonomik belirsizlik dönemlerinde insanlarda lüks tüketimden kaçınma, daha sade ve zaruri ihtiyaçlara yönelik harcama yaparak yaşama eğilimi gözlenmektedir. Bundan dolayı kişiler ekonomik açıdan sıkıntı yaşadıklarında ilk vazgeçecekleri şey tatildir. Bu da zaten talep esnekliği yüksek olan turizm sektöründe turizme olan talebin düşmesine neden olurken, sektörde faaliyet gösteren işletmeler için büyük mali kayıplara neden olacaktır.

2.3.3.1.2 Doğal Faktörler

İşletmenin tamamen kontrolü ve bilgisi dışında gelişen ve bu süreçte hiçbir önleyici tedbir alamadığı yangın, sel, domuz gribi, kuş gribi, kuraklık ve deprem gibi beklenmedik doğal afetler, krizin en yaygın nedenlerindedir. Can ve mal kayıplarına neden olan ve yerleşim birimlerini uzun süre eski haline dönüştüremeyecek şekilde etkileyen doğal afetler, tüm potansiyel kriz olasılıklarına karşı önlemlerini almaya çalışan işletmeleri dahi krize yöneltebilir (Akıncı, 2010, 56).

Ekonomik, politik, toplumsal faktörler ile uluslararası çevre faktörleri de örgütün kontrol edemediği, ani olarak ortaya çıkan ve örgütü kriz ortamına sokabilen faktörler arasında olmasına rağmen doğal felaketler kadar ani olarak ortaya çıkmamaktadır (Şahin, 2005, 11). Diğer krizler ile doğal faktörlerden kaynaklanan krizler arasındaki en belirgin fark bu tür krizlerin önceden tahmin edilememesi ve bu noktada önlem alınamamasıdır. Bu tür krizlerde alınacak tedbirler sadece kriz sonrası da oluşacak zararın minimum seviyede kalmasını sağlar. Deprem, sel gibi doğal afetler ve sağlık tehditleri turizm talebini önemli ölçüde etkileyen unsurlar olduğundan doğal faktörlerden kaynaklanan krizler turizm sektörünü dolayısıyla konaklama işletmelerini önemli ölçüde olumsuz yönden etkilemektedir. Örneğin; Japonya'da Ocak 1995'de, Türkiye'de Ağustos 1999'da ve Tayvan'da Eylül 1999'da meydana gelen depremler, hem ülkelerin ekonomileri için hem de ülkelerin turizm sektörü ve konaklama işletmeleri için kriz durumu olarak nitelendirilmektedir (Huang ve Min, 2002, 146). Yine aynı şekilde 2008 yılında Endonezya da yaşanan deprem ve sonrasında meydana gelen tsunamiler nedeniyle bölgeye olan talep azalmış, turizm sektörü ve sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin krize girmesine neden olmuştur.

2.3.3.1.3 Politik ve Yasal Faktörler

Yasama organının kambiyo, ithalat ve ihracat rejimleri, vergi kanunları vb. Ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak yapacağı düzenlemeler ile siyasi istikrarsızlık ve çekişmeler, koalisyon hükümetleri genel, sektörel veya işletme bazında kriz oluşturabilmektedir. Mevzuat değişikliklerine işletmeler uymak

zorundadır. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşması kaçınılmazdır (Özden, 2009, 9).

Ülkenin yönetim şekli, siyasal çalkantılar, hukuki düzenlemeler devlet veya yerel yönetimlerin yaptırımları örgütsel amaçlarla çelişki taşıdığında kriz gündeme gelebilir. Gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda genel kabul görmeyen hukuki veya politik düzenlemelere gidilmesi işletme yönetimlerini güç durumda bırakabilir (Çelik, 2010).

2.3.3.1.4 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler

Teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler, işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur (Tüz, 2001, 6). Teknolojinin gelişimi ve değişimiyle beraber rekabet de artmaktadır. Kullanılan teknolojik yöntemlerdeki gelişmeler kurumların faaliyetlerini etkiler. Krizle karşılaşmada önemli bir etken olan teknolojik değişiklikler yavaş yavaş veya bütün endüstriyi yok edecek kadar hızlı ortaya çıkabilirler. Teknolojik değişikliğin hızı; örgütün çevresindeki yaratıcı ortama, sektörün buluşlara açık olmasına ve devletin destek ve teşviklerine bağlıdır. Teknolojik değişim ne kadar hızlı gerçekleşirse, örgütlerin buna uyum sağlamaları o kadar zorlaşır ve kriz olasılığı artar (Yılmaz, 2010, 13).

Turizm işletmelerinin sektörde kullanılan teknoloji ve yenilikleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Rakiplerini takip edemeyen, onları gözlemlemeyen kurumlar, sahip olunan teknolojiyi de bilemeyeceklerdir. Ancak önemli olan rakiplerin kullandığı teknik olanaklara sahip olmak değil onların önüne geçebilmektir. Günümüzde önemli olan bir web sayfasına sahip olmak değildir. Önemli olan rakiplerden daha iyi, müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına daha sağlıklı cevap veren bir web sayfasına sahip olabilmektir. Online hizmeti daha iyi ve hızlı verebilmek, seyahat acentesi ya da otellere yönelik geliştirilen ve müşteriye daha çabuk, daha sağlıklı hizmet vermeye olanak sağlayan ofis programlarını kullanmak, daha çabuk ulaşılabilen ve sorunları hızlı bir şekilde çözebilen bir call

center'a sahip olabilmektir. Bunun sağlanamadığı durumlarda, kurumlar rakiplerden geri kalır ve krizlere karşı daha savunmasız hale gelirler (Kalpaklıoğlu, 2010, 143-144). Talep esnekliği yoğun bir sektör olması ve rekabet oranı en üst seviyede olan sektörlerden birisi olması sebebiyle sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri teknolojik gelişmelere ayak uyduramadığı takdirde çok kolay bir şekilde müşteri kaybedebilir ki bu da işletmenin krize sürüklenmesine yol açabilir. Çünkü günümüz koşullarında müşteriler çok seçici davranmakta ve tatile çıkmadan önce işletmeler hakkında detaylı bir şekilde araştırma yaparak tatile çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında konaklama işletmelerinin teknolojik gelişmelere kayıtsız kalmaması ve çağın gerektirdiği koşullara ayak uydurabilmesinin ne derece önemli olduğu gözlemlenmektedir.

2.3.3.1.5 Uluslararası Çevre Faktörleri

Hızlı küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz-talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan işletmeler için her an kriz ortamı yaratır (Özden, 2009, 9). Günümüzde kurumlar için en ciddi kriz tehditlerinden biri küreselleşmeyle birlikte uluslararası etkenlerden gelmektedir. Farklı ülkelerde, dış pazarlarda çıkan savaşlar, fiyat dalgalanmaları, arz talep değişiklikleri, borsadaki ani düşüşler sadece o ülke sınırları içinde kalmaz. Aksine tüm dünyaya dalga dalga yayılarak o ülkeyle ticari ilişkiler içinde olan bütün ülke ve kurumları yakından etkiler (Kalpaklıoğlu, 2010, 145).

Dış etkenlere karşı çok hassas bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren ancak, bu değişimleri takip edemeyen işletmelerin bu sorunların yarattığı krizlerden kaçmaları mümkün olamamaktadır. Örneğin 2003 yılında ABD'nin Irak'a girmesiyle Türk turizmi büyük bir kriz yaşamıştır. Mevcut savaşla Türkiye'nin hiçbir ilgisi olmadığı halde bu savaştan en fazla etkilenen ülkelerden biri olmuştur. İstanbul, İzmir, Antalya gibi turistik yöreler savaş bölgesine çok uzak olmalarına karşın Türkiye'ye turist gelmemiştir. Bu nedenle birçok seyahat acentesi, otel ve yan kuruluşlar zarar görmüş hatta iflas etmişlerdi. Birçok havayolu kuruluşları Türkiye uçuşlarını durdurmuş, Türkiye'ye ulaşım bile büyük bir zorluk haline gelmişti.

İstanbul'da yapılması planlanan uluslararası kongrelerin neredeyse tamamı iptal edilmiş kriz turizm sektörü çalışanları ve bağlantılı iş yapan tüm sektörlerde derinden hissedilmiştir (Kalpaklıoğlu, 2010, 145).

2.3.3.1.6 Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumun yapısı, duygu ve düşüncelerinin devamlı bir değişim içinde olması açık bir sistem olan örgütleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlayabilir (Avgan, 2010, 18). Terör, mezhep çatışması, iç savaş, darbe, genel grev vb. sosyal karışıklık ve huzursuzluklar ile toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması gibi sosyo-kültürel etkenler işletmeleri krize sevk edebilir (Özden, 2009, 9). Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişimler diğer çevresel faktörlerdeki değişime göre daha yavaş gerçekleşmektedir. Bu durum örgütlerin bu tür değişimleri izleyerek oluşabilecek bir krize karşı gerekli önlemleri almalarını ve sosyo-kültürel değişimlerden doğan krizlere karşı mücadelelerini daha kolay verebilmelerini sağlamaktadır.

2.3.3.2 İç Çevre Faktörleri

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasına neden olan önemli faktörlerden biri de iç çevre faktörleridir. İşletmelerin kriz ile karşılaşmalarında dış çevre faktörlerinde oluşan veya meydana gelen değişikliklerin etkisi reddedilemez. Ancak dış çevrenin değişkenliğinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Krizlerin yalnızca dış etkenlerden kaynaklandığı düşünülürse, çevresel etmenlere maruz kalan tüm örgütlerin sürekli olarak krizle karşılaşmaları gerekirdi. Oysa dış çevredeki değişimlerin, kimi örgütleri krize sokarken, kimilerini hiç etkilememesi sadece örgüt-çevre arasındaki ilişkinin zayıflığıyla açıklanamaz. Bundan dolayıdır ki, krizi oluşturan tek faktörün örgüt dışı etmenler olmadığı; ana kaynağın, örgütün dış çevrede oluşan değişimlere verdiği tepki biçimi ve niteliği olduğu söylenebilir(Yılmaz, 2010, 16).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine gelen müşterilerin işletmelerde bir takım aksaklıklar yaşaması, sunulan ürün ve hizmetten

memnun kalmaması gibi işletme yönetiminden kaynaklanan hatalarda krize neden olabilir.

2.3.3.2.1 Örgütsel ve Yönetmel Yapı

Üst yöneticilerin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumlulukların dağıtımını, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve enformel iletişim, karar verme, yönetimin merkezliliği, yönetmel değerler gibi konular örgütsel ve yönetmel yapıyı belirler (Özdevecioğlu, 2002, 95).

Örgütsel yapı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Bir örgütün temel iskeletini oluşturur. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezleşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır (Tutar, 2007, 34). Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi veya grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa örgütün krizle karşılaşma olasılığı artabilir. Buna karşılık krizin üstesinden gelme olasılığı azalır (Asanakutlu vd., 2003, 144).

2.3.3.2.2 Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları

Örgüt içi başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna

gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır (Genç, 2004, 344). Örgüt içi yönetim kadrolarının oluşturulmasında yapılacak hatalar sonucunda seçilen tepe yöneticilerinin genel olarak yetersizlikleri örgütlerin krizle karşılaşmalarında büyük bir etken olmaktadır. Bir üst kademe yöneticinin genel yetersizlikleri şöyle sayılabilmektedir (Dinçer, 1998, 387):

- Mesleki bilgilerinin yetersizliği,
- Tecrübelerinin yetersizliği,
- İleriyi görme yeteneğine sahip olmaması,
- Mevcudu koruma eğilime sahip olması,
- Yeniliklere açık olmaması

Krizler kriz öncesinde alınacak tedbirlerle önlenabilir veya etkileri büyük bir ölçüde azaltılabilir hatta krizler işletme için fırsata dönüştürülebilir. Burada önemli olan nokta işletmenin tepe noktasındaki yöneticinin yapılacak bu çalışmaları bilgi, beceri, tecrübe ve ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak gerçekleştirmesiyle mümkün olabilecektir. Aksi durumda tepe noktasındaki yönetici işletmenin krize sürüklenmesine neden olacaktır.

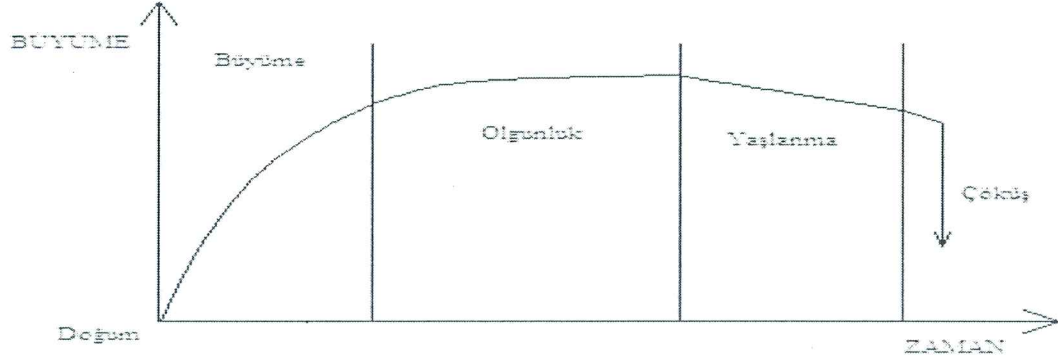
2.3.3.2.3 Örgütün Yaşam Evresi:

İşletmelerde ortaya çıkan krizlerin temel kaynaklarından ilki, işletmenin finansal yapısının işletmenin amaç ve hedefleri, çalışma kapasitesi, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olarak tasarlanmaması ve işletilememesidir. Başka bir deyişle, finansal ve diğer işletme sistemleri arasındaki uyumsuzluktur. Gerçekte, işletmenin felaketler dışında dışsal etmenlerden kaynaklanan krizlerden etkilenip etkilenmemesi ve krizi aşım aşımaması, tümüyle işletmenin sağlam bir finansal yapıya sahip olup olmadığına bağlıdır (Özden, 2009, 12). Finansal etmenlerden başka işletmenin pazarlama ve satış, üretim, satın alma ve insan kaynakları gibi işlevsel alt sistemlerinin de iyi tasarlanmaması ve işletilmemesi karşılıklı iletişim içinde iç ve dış uyumsuzluklara yol açarak işletmeyi finansal darboğazlara ve krize

sokabilir. Finansal krizlerin çoğunun nedeni işletmenin diğer işlevsel alt sistemlerde ortaya çıkan sorunlardır (Akıncı, 2010, 63).

Örgütler için beş hayat safhasından söz edilebilir. Bunlar sırasıyla, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarıdır. İşletmelerin başlangıç ve gerileme safhalarında krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksek olabilir. Örgütler özellikle gerileme safhasında tehdit krizleri ile sık sık karşılaşırken, başlangıç, gelişme ve olgunluk safhalarında karşılaşılan krizler hem tehdit hem de fırsat krizleri niteliğinde olabilir (Dinçer, 2007, 389). Örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşılabilecek kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren asamaştır (Genç, 2004, 346).

Şekil 1 : Örgütün Hayat Evreleri



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset, 252.

Turizm bölgelerinde ve konaklama işletmelerinde üretilen turistik ürün ve hizmetlerin yaşam süreleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Turizm de bölgesel yaşam süreleri işletmelerin mal ve hizmetlerinin yaşam sürelerini etkilemektedir. Akdeniz bölgesi ve bu bölgede üretilen turistik ürünlerde olgunlaşma dönemini yaşarken Karadeniz bölgesi pazara girişten büyüme evresine geçme aşamasındadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010, 504).

2.3.4 Kriz Süreci ve Sonuçları

Aşağıda işletmeler açısından kriz süreçleri ve işletmeler açısından krizin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3.4.1 Kriz Süreci

Krizin, her ne kadar ani olarak ortaya çıktığı düşünülse de deprem, sel ve yangın gibi doğal felaketlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara (çevresel, yönetsel ve yapısal faktörlere) bağlı olarak oluşan krizlerin tamamının oluşum sürecinde bazı sinyaller söz konusudur. (Akgemci ve Güleş 2009, 214). Bu nedenle işletmeler kriz aşamasına gelmeden önce mutlaka bazı kriz sinyalleri alırlar. Eğer bu sinyaller zamanında alınır gerekli tedbirler uygulanabilirse işletmeler mevcut durumdan avantajlı bir şekilde çıkmanın yolunu bulacaktır (Topuz, 2009, 12).

Örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olamamaları ve değişimi yönetememeleri durumunda, stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde “değişim krizlerine” yol açan “stratejik açıklık”, dış çevrenin sürekli olarak değişmesi ile birlikte, yönetimin değişimi yönetimde başarısız olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Genç, 2004, 339). Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık, işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir (Dinçer, 2003, 391).

İşletmelerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan, aşamalardan geçerek işletmeyi etkilemektedir. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi kriz süreci de, genel olarak (Şahin, 2005, 34);

- 1) Kriz öncesi dönem (krizin başlangıç noktası – kuluçka dönemi)
 - Körlük
 - Eyleme Geçmeme
 - Yanlış Eylem/Karar ve Faaliyetler
- 2) Kriz dönemi (Belirme anı – Hücum safhası – Kurtarma safhası)
 - Akut
 - Kronik
- 3) Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma safhası) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

2.3.4.1.1 Kriz Öncesi Dönem

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin asama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir (Pira ve Sohodol, 2004) .

Krizin oluşum dönemine önem veren işletmeler, kriz sinyallerini değerlendirmeleri ve bu doğrultuda hazırlık yapmaları sayesinde ya krize yakalanmazlar ya da krizin olumsuz etkilerini en aza indirirler. Ancak, bazı işletmelerde kriz öncesi kriz faaliyetleri tam yerine getirilmemişse kriz anı döneminin ilk aşaması, “körlük” aşaması başlamaktadır (Şahin, 2005, 36). Körlük aşaması, krizin tanınması gereken dönemi ifade etmektedir. Bu aşamada, programlarda aksamalar, raporların gecikmesi, dedikodu ve rivayetler çıkması, performans düşüklükleri görülmeye başlanır, ancak örgütler bu değişimleri birer kriz belirtisi olarak algılamadıkları için herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmemektedirler. Bu noktada yöneticilerin çoğu problemi görmezden gelir, son aşamada ise kızgınlık ve korku belirir, suçlamalar ve rekabet artar, açıklık ve netlik kaybolur. Aslında eyleme geçememe aşaması için işletme yönetiminin krize karşı gereken tedbirleri alamadığı aşama diyebiliriz. Eyleme geçememe dönemi krizin hissedilen etkilerinin

giderek arttığı ve buna bağlı olarak da verimlilik ve kalitenin giderek düştüğü bir aşama olarak dikkat çekmektedir (Akıncı, 2010, 68-69).

Üçüncü ve son aşama olan yanlış eylem aşamasında çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hâkim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum; yöneticiler arasında fikir birliği sağlanmasını zorlaştırır (Dinçer, 2003, 18). Bu aşamada krizi önlemeye yönelik herhangi bir çalışmanın yapılamaması işletmeleri krize sürer. Kriz öncesinde örgütlerin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Turizm Bakanlığı, 2002, 5):

- Kriz dönemlerine güçlü bir şekilde karşı koyabilmek için öncelikle en kötü ihtimale dayalı bir senaryo geliştirilmeli ve buna göre kriz yönetimi planı hazırlanmalıdır.
- Kriz yönetimi hızlı imaj erozyonuna karşı konulmasını gerektiren bir halkla ilişkiler konusudur. Bu nedenle, Kriz Yönetimi Planının hazırlanması, iletişimde rol alacak görevlilerin (sözcülerin) belirlenmesi; bu kişilerin önceden eğitilmeleri ve kriz sırasında kitle iletişiminin yönetilmesi boyutlarıyla mutlaka profesyonel ve tercihen bu alanda deneyimi olan bir halkla ilişkiler firmasının hizmetlerinden yararlanılmasını gerektirmektedir. İşbirliği yapılacak halkla ilişkiler firmasının önceden belirlenmiş olması kriz sırasında hayati önem taşıyan zaman kayıplarının önlenmesi açısından önem taşımaktadır.
- Reklam ajansları ile yapılan sözleşmelerde herhangi bir kriz anında işverence kampanyayı süresiz olarak durdurma yetkisini veren hükümler mutlaka yer almalıdır.
- Kriz ekibi, kriz planı ve kurulacak parasal kaynak krizin uzun süreli olması ihtimali dikkate alınarak belirlenmelidir.

- Kriz ekibi önceden eğitilmeli, kriz sırasında neler yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiği kendilerine öğretilmeli ve uygulama becerileri yangın tatbikatına benzer provalarla önceden kontrol edilmelidir.

2.3.4.1.2 Kriz Dönemi

Ani olarak ortaya çıkan krizler dışında, eğer örgüt krizin ilk üç aşamasında oluşan sorunları doğru karşılamamış ve değişikliklere uyum sağlamamışsa kaçınılmaz olarak kriz durumuyla karşılaşacaktır (Yılmaz, 2010, 32). Kriz dönemine ilişkin en önemli özelliklerden biri de, krizin çalışanlar üzerinde yarattığı gerilim durumudur. Krizin çalışanlar üzerindeki ilk etkisi şok edicidir; bu dönemde (akut dönemi) duygusallık, sağduyu kaybı ve panik, çalışanlarda bir sorun olarak kendini göstermeye başlar. Buna bağlı olarak da örgüt çalışanlarının güdüleme, performans ve işten aldıkları tatminde ciddi anlamda düşmeler görülür, moral bozulur, üretim ve hizmet kalitesi de olumsuz etkilenir (Pira ve Sohodol, 2004, 49). Bu süreçte örgüt pek çok yönden de baskı altına girecektir. Örgüt müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan satıcılar daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir. Ayrıca örgütün kredi notunun düşmesi sonucu olası bir ek sermaye elde etmenin maliyeti de yükselecektir (Haşit, 2000, 56-57).

Krizin bu noktasında yapılabilecek olan tek şey radikal kararlar alabilmek ve yapı, iş süreçleri, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde uygulamalara gitmektir. Verilen mücadele esnasında örgütün mevcut değerleri, amaçları, vizyonu, gözden geçirilecek, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir yapıya dönüştürülmeye çalışılacaktır. Tüm bunlara ek olarak organizasyon yapısının esnek ve modüler bir yapı olarak oluşturulmasına da çalışılacaktır. Geniş çaplı bir reorganizasyon yapmayı gerektiren bu uygulamalar neticesinde kriz ya aşılabilecek ya da kaçınılmaz olacaktır (Meydan, 2005, 32-33).

2.3.4.1.3 Kriz Sonrası Dönem

Krizin sona ermesi ile birlikte kriz sonrası dönem başlamaktadır. İşletme değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu dönem hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler ve medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilmektedir. Bu faktörler doğru kullanılmadığı takdirde gelişmelerden giderek uzaklaşarak yok oluş dönemine girilmektedir. Ancak yaşadıkları krizden elde ettikleri deneyimleri değerlendiren, diğer bir deyişle, öğrenme aşamasını kriz yönetiminin faaliyetleri içine dahil eden işletmeler var olan krizi en az zararla atlattıkları gibi olası krizlere karşı da hazırlıklı olmaktadır (Bayazıt vd., 2003, 367). Ancak kriz başarıyla yönetilmişse dahi örgütün çevresiyle ilişkisi bozulmuş, kredi kaynakları azalmış, satış miktarı düşmüş, pazar payı gerilemiş, tüketicinin güveni azalmış, iş gören huzursuzluklarının artmış olabileceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standartlarını yakalayacak bir yeniden yapılanma aşaması ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ile ilişkilerinde radikal değişimler olabilir (Narbay, 2006, 29). Bu dönem, aynı zamanda bir çözüm veya çöküş aşamasıdır. Örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Örgüt, bu krizi çözebilmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanarak, son çarelere başvurur. Son aşamada da, gerekli adımlar atılamaz ve krize uygun cevaplar verilemezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zamanla derisini değiştiremeyen yılanın ölmesi gibi, çöküş kaçınılmaz olur (Akıncı, 2010, 72). Bu yüzden işletmeler için kriz öncesi ve kriz döneminde alınan karar ve uygulanan faaliyetler ne kadar önemli ise kriz sonrası alınacak ve uygulanacak faaliyetler de o kadar önemlidir.

2.3.4.2 Kriz Sonuçları

Kriz durumu ile karşı karşıya kalan işletmelerin bu kriz sonrasında karşılaşılabileceği iki durum söz konusudur. İşletmeler bu krizden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecektir. Bu olumlu ve olumsuz etkilere aşağıda kısaca değineceğiz.

2.3.4.2.1.Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Sonuçları

Kriz kelime anlamı itibariyle olumsuzluk ifade etmesine rağmen bazı krizler işletmelere önemli fırsatlar sunabilmektedir. Krizlerin olumlu etkilerine örnek olarak yöneticilerin krizleri kullanarak yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü grupları etkisiz kılmaları, maliyet tasarruflarını uygulamaya koyabilmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması olarak sıralanabilir (Okumuş, 2001, 238). Krizin olumsuz sonuçlarının olduğu bir gerçektir. Ancak etkili bir kriz yönetimi sayesinde krizden olumlu yönde de sonuçlar elde edilebilir. Krizin olumlu sonuçlarına aşağıda kısaca değineceğiz.

İşletmedeki Problemlerin ve Zayıflıkların Açığa Çıkması: İşletmelerin büyük bir çoğunluğu normal durumlarda her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme gibi bir duruma ihtiyaç duymazlar. İşte bu açıdan kriz tüm bu problemleri ve zayıflıkları meydana çıkarması nedeniyle olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu sayede işletme kendi içerisinde ne gibi eksiklik ve zayıflıkların olduğunu farkına vararak bunları düzeltme yoluna gitme şansına sahip olmuş olur.

Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması: Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, tehdit yaratan durumun erken fark edilerek, belirtilerin yerine gerçek nedenlerin teşhisine bağlıdır. Fakat bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, geleneksel yönetim araçları, çoğunlukla yetersiz kalmaktadır (Yılmaz, 2010, 40). Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımamaktadır. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azalttığı gibi olası bir krizin etkilerini de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır (Ataman 2001, 253).

Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi: Örgütün problemleri ile zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi ve bunlara paralel olarak

etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir (Yılmaz, 2010, 40). Bu sayede örgütün eksik ve zayıf yanları tespit edilip düzeltilerek sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesi sağlanmış olur.

Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi: Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi neticesinde örgüt üyeleri, özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda kendilerinden beklenmeyen üst düzeyde bir performans sergileyerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Böylelikle bilgi, tecrübe ve yeteneklerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanları için mesleki ilerleme ve kariyer imkanları ortaya çıkarken örgüt açısından da yeni yeteneklerden faydalanma imkanı oluşacaktır.

Örgüt üyelerinin örgütteki farklı gruplar arasında yer alıp, birbirlerine kızmaları gücenmeleri veya darılmaları ile örgütsel faaliyetlerden endişe, korku veya huzursuzluk duymaları doğan koşullarda gündeme gelmeyebilir. Kriz ortamında bu tür sorunları iyi gözlemleyebilen örgüt yöneticileri, örgüt içinde etkin bir işbirliği ve ekip çalışması kurabileceklerdir (Dinçer, 2002, 62). Etkin bir işbirliği ve ekip çalışması sayesinde örgüt üyeleri arasında ki işbirliği, dostluk ve samimiyet artacak. Bu da işletmeyi olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.3.4.2.2 Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

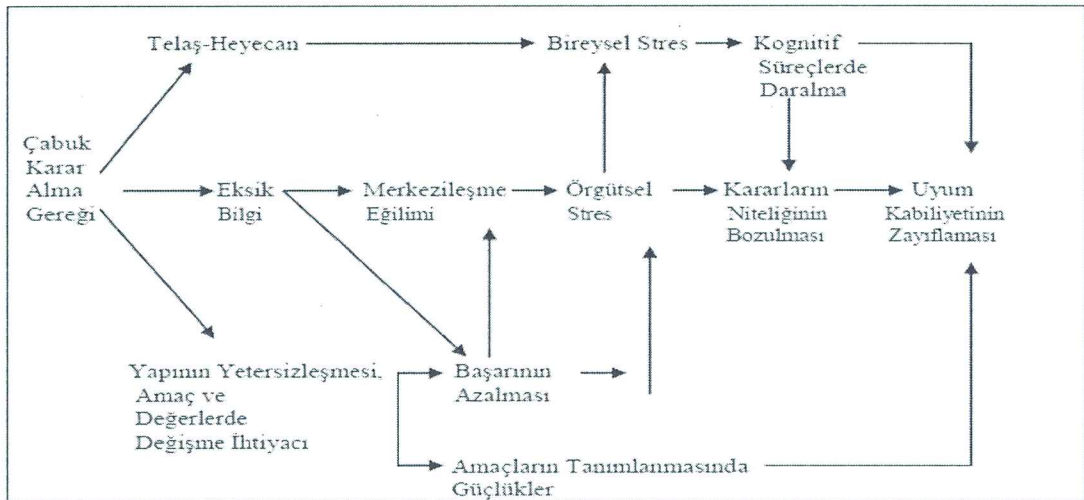
Krizler, işletmenin yönetsel, örgütsel yapısı ile diğer işlevsel alt sistemleri üzerinde olumsuz etki ve sonuçlara neden olmaktadır (Özden, 2009, 21). Ortaya çıkan krizler sonucunda işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Ural, 2003, 382-383);

- Kurumun itibarı önemli derecede zarar görmekte,
- İş çevresinde yaratılan güven ve kredibilite yok olmakta,
- Çalışanların işletmeye olan güveni ve sadakati zarar görmekte,
- Satışlarda düşüşler görülmekte,
- Kar oranında azalma ile karşılaşılmakta,
- Krizin yol açtığı hasarı en aza indirmek için zorunlu masraflar çıkmakta,

- Çalışanların verimliliğinde düşüş olmakta,
- Üst düzey personel değişikliği yaşanmakta,
- Kurumun isminde değişiklik yapılabilmekte,
- Önemli ürün ve hizmetlerde değişikliklere gidilebilmekte,
- Klasik yönetime sahip işletmeler kararları hızla alamadıklarından krize cevap verememekte,
- Bilgi yetersizliği olumsuz kararlara sebep olmakta,
- Yönetimin merkeziyetçiliği yaratıcılığı azaltmakta,
- İşgücü ve ekipler arasında çatışmalar başlamakta,
- Yönetim kararlarının etkinliği bozulmakta,
- İşten çıkarılma korkusu motivasyon ve eşgüdümü engellemekte,
- İşletmelerde özellikle zaman kaybı ve sabit maliyetler artmakta,
- Örgütün beceri faaliyetlerinde aksamalar olmakta ve kalite düşmekte,
- Yönetimsel programlar aksamakta,
- Örgütte güvensizlik nedeniyle otorite boşluğu oluşmaktadır.

Kriz durumu ile karşı karşıya kalan işletmelerin kriz esnasında kararlarda merkezileşme eğilimi, kararların niteliğinin bozulması, örgütsel çatışmanın artması; kriz sonrasında ise çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, tepe yönetimi ve çalışanlar arasında güven bunalımı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuz sonuçlar şekil 2 de gösterilmiştir.

Şekil 2. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Çizelge 2. Krizlerin Turizm İşletmeleri Üzerinde Neden Olduğu Olası Olumsuz Etkiler

Etki Türü	Açıklama
Talepte daralma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezervasyon iptalleri olabilir ✓ Pazar payı küçülebilir ✓ Komisyon gelirlerinde azalma olabilir, ✓ Hedeflenen satış düzeylerine ulaşamayabilir
Maliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finansman maliyeti artabilir ✓ Ürün, hizmet maliyetleri yükselebilir
Giderler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kira, personel, enerji, iletişim giderleri artabilir ✓ Bina ve ekipmanlar da hasar ve zararlar oluşabilir.
Finansal yapı	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dış finansman kaynağı bulmakta zorluklar ✓ Oto finansman sağlanamayabilir ✓ Likidite riski ortaya çıkabilir ✓ Öz kaynaklar zayıflayabilir ✓ Alacakları tahsil etmekte güçlük çekilebilir ya da alacaklar hiç tahsil edilemeyebilir ✓ Tazminat ödemek zorunda kalınabilir ✓ Duran varlıklar elden çıkarılmak zorunda kalınabilir
Rekabet gücünde zayıflama	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rekabet etmek güçleşebilir ✓ Pazar payı daralabilir
Çalışanların etkilenmesi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İş gören devir hızı ve devamsızlık artabilir ✓ Stres düzeyi yükselebilir ✓ Verimlilik düşebilir ✓ Fiziksel yaralanmalar ya da ölümler olabilir
Yönetmel etkiler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sağlıklı karar almakta güçlük çekilebilir ✓ Sorunlar karşısında çaresiz kalınabilir' ✓ Örgüt iklimi bozulabilir
Dış çevre ile olan ilişkiler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alacaklılarla ve dağıtım kanalı üyeleri ile olan ilişkiler bozulabilir ✓ İmaj sorunu yaşanabilir
İç çevre ile olan ilişkiler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İş görenler arasında çatışma yaşanabilir ✓ İş görenler ile yönetim arasında çatışma yaşanabilir ✓ Örgütler arası çatışma yaşanabilir
Hizmet kalitesinde düşme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hizmet kalitesindeki düşüş, müşteri şikayetlerini artırabilir ✓ Pazar payı kaybedilebilir

Kaynak: Tanrısevdi, A. (2004). Yönetici Bakışı İle Seyahat Acentelerinde Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 1(1), 39-40.

Krizler turizm sektörünü dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerini de olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Yukarıdaki tabloda, krizlerin turizm işletmeleri üzerinde neden olduğu olumsuz etkiler belirtilmiş olup bu etkiler; talepte daralma, maliyet, giderler, finansal yapıda ki değişimler, rekabet gücünde zayıflama, çalışanlar üzerindeki etkisi, yönetsel etkiler, iç ve dış çevre ile olan etkiler ve hizmet kalitesinde düşme olarak gösterilebilir.

2.4 İşletmelerde Kriz Yönetimi

Yapılan birçok çalışmada kriz yönetimi terimi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki çizelge de gösterilmektedir:

Çizelge 3. Kriz Yönetimi Tanımları

Tarih	Yazar	Tanım
2003	Gürkan Haşit	Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir.
2005	Tamer Koçel	Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar.
2007	Hasan Tutar	Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir.

Çizelge 3'te yapılan kriz yönetimi tanımları herhangi bir sektör ayrımı yapılmaksızın genel anlamda yapılan tanımlardan oluşmaktadır. Bu çalışmanın içeriği açısından turizm sektöründe kriz yönetiminin anlamının da açıklanması yararlı olacaktır.

Turizm örgütlerinin her ne kadar birçok kriz tipini önleme ya da kontrol etmeleri mümkün olmasa da, krizler yaşandığında en azından krize karşı kırılma güçlerini/ hassasiyetlerini bir miktar sınırlayabilirler. Krizlere karşı hazırlıklı olarak ve krizleri doğru yöneterek, krizlerden zarar görmeden hatta mevcut durumu kendi lehlerine çevirebilmeleri mümkündür. Örgütlerin olası her türlü kriz için hazırlıklı olmaları mümkün olmasa da turizm sektörünün karşılaşılabileceği krizler, vizyon sahibi yöneticiler tarafından öngörülebilir.

Krizlerin ne zaman ortaya çıkacağı belli olmaması kriz yönetimini oldukça zor ve karmaşık bir hale getirirken, günümüzde kriz yönetiminde en önemli nokta krizlerle karşılaşılıp karşılaşılmayacağı değil karşılaşıldığında nasıl yönetileceğidir. Turizm sektöründeki küreselleşme, turizmin uluslararası boyuta yayılmasına neden olarak, riskleri de küreselleştirmiştir. Bunun sonucunda uluslararası boyutta daha bağımlı hale gelmesiyle, dünyanın her hangi bir yerinde olan küçük çaplı bir kriz turizm talebinde anında kaymalara neden olabilmektedir. Kriz yönetimini daha karmaşık hale getiren noktalardan biri de turizm işletmelerinin çoğunun hazırlıksız olmalarıdır. Bunun temelinde de turizm endüstrisini oluşturan işletmelerin çok çeşitli ve birçoğunun küçük ölçekli olmasıdır. Sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetim ekibi oluşturmaya gücü varken, küçük ölçekli işletmelerin böyle bir organizasyona ayırabilecek kaynakları bulunmamaktadır. Bunun sonucunda da küçük ölçekli işletmeler krizleri yönetebilecek güçleri olmadığını düşünerek krizlere karşı hassas ve hazırlıksız olmaya devam ederler (Kalpaklıoğlu, 2010, 149).

Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin yada bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik pahalara/kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizininin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevleri olarak tanımlanmaktadır (T.C Turizm Bakanlığı, 2002).

Yukarıda verilen bilgiler ve yapılan kriz yönetimi tanımlamalarının ışığında kriz yönetimini şöyle tanımlayabiliriz: Kriz yönetimi karşılaşılmaması muhtemel bir kriz öncesinde çeşitli yöntemlerle kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi veya kriz anında işletmenin krizi en az zararla atlatabilmesi için planlı ve sistemli bir

şekilde uygulanması gereken faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Aynı zamanda kriz yönetimi sadece kriz döneminde yapılan faaliyetleri değil bununla birlikte kriz öncesi ve kriz sonrası yapılan ya da yapılması gereken faaliyetleri de kapsayan bir süreçtir diyebiliriz.

2.4.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlemiş bir çabayı gerekli kılar (Sezgin, 2003, 190). Kriz yönetiminin kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Murat ve Mısırlı, 2005, 6):

- Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.
- Kriz yönetimi başı ve sonu olmayan, süreklilik gerektiren bir uygulamadır.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne göre oluşturulmaktadır. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetiminde başarıya ulaşma yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık uzun zaman alan bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.
- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, duyumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önem arz etmektedir.

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler stratejik hedefleri de tehdit altına aldığından kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Kriz yönetim ekibi hem fiziksel hem de ruhsal açıdan eğitime tabi tutulmalıdır.

2.4.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da tespit edilmesi durumundan krize neden olan faktörlerin kaldırılması veya kriz ortamının bütünüyle engellenmesi işletmelerin kriz yönetim sürecindeki temel önceliklerinden birisidir. Dolayısıyla kriz durumlarında bir işletmenin temel amacının mümkünse kriz ortamına hiç girilmemiş olmasıdır. Ancak alınan bütün tedbirlere rağmen kriz ortamına girilmişse, işletmenin krizi çözme yaklaşımı içerisinde bulunması ve kriz ortamından mümkün olan en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenir (Akgemci, 2008, 454). Bu açıdan bakıldığında kriz yönetimi yaklaşımlarını iki kısım halinde incelemek yerinde olacaktır. Bunlar; krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımıdır.

2.4.2.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumaya yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır (Topuz, 2009, 34). Kriz koşulları altında yöneticinin krize yanıt verme esnekliği, kriz ortamı ile ilgili olarak yapabildikleri öngörülere ve karar vermeye hazır olup olmadıklarına bağlıdır. Eğer gelecekte olabilecek durumu ve aciliyeti öngörebilmişse, ondan kaçınması da mümkün olabilecektir. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini içermektedir (Dinçer, 1998, 400-401).

Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir, işletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak ön şarttır (Yılmaz, 2010, 55). Krizden kaçmak veya krizi önlemek için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemlerini geliştirmek gerekir. Krizden kaçınma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevre analizinde işletmenin ne durumda olduğunu, nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz sürecinde gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır (Dinçer, 1998, 400-401).

2.4.2.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Dinçer, 1998, 401). Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır (Topuz, 2009, 34-35). Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası sinyallerin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve bu tedbirlerin uygulanması sürecidir diyebiliriz.

2.4.3 Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları

Kriz yönetim süreci işletmeleri krizlerden ve krizin olumsuz etkilerinden korumak için yapılması gereken faaliyetlerin planlanmasıdır diyebiliriz. Kriz yönetim sürecinin temelini planlama oluşturmaktadır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi süreci planlama ile başlamaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci; içsel ya da dışsal etkenlerden herhangi biri nedeniyle ortaya çıkabilecek kriz durumunu, önceden etkili bir biçimde önlemeye çalışmak, krizin işletme faaliyetlerini aksatmasına engel olmak, işletmenin ismine, finansal durumuna, pazar payına zarar verebilecek krizleri önceden tahmin edebilmek ve bunlara yönelik planların hazırlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu hazırlık ve uygulama aşamalarının yanı sıra; konaklama işletmelerinde kriz yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanması için, işletme yönetimince, aşağıda belirtilen önlemlerin de alınması gerekmektedir (Türofed, 2010, 52).

- Kriz tehlikelerine karşı konaklama işletmesi yönetimince işletme çalışanlarına özel eğitimlerin verilmesi,
- İşletme içi iletişim sistemlerinin, kriz dönemlerine yönelik olarak hazırlanması,
- İşletmede, kriz dönemlerinde belirli sorumluluk alacak çalışanlara, doğru bilgilerin doğru zamanda ulaşmasını sağlama

Can'a (2002, 337-340) göre, kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumlarına hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilir:

1. Kriz sinyallerinin alınması
2. Krize hazırlık ve korunma
3. Krizin denetim altına alınması
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve değerlendirme.

Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can, Halil. (2002). Organizasyon ve Yönetim. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Birinci aşama olan işaretlerin farkına varılması, kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır. İkinci aşama, önleme ve hazırlık hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir. Krizi kontrol altına alma aşaması, krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. İyileştirme aşamasında, örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Son aşama öğrenme geçmişte iyileştirme için yapmış oldukları örgütün kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenilen önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005, 7-8).

2.4.3.1 Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik

sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (www.izto.org.tr). Kriz anında durumu doğru olarak algılamak ve teşhis etmek için işletmelerde erken uyarı sistemleri kurularak kriz sinyalleri hızlı ve doğru bir şekilde alınır (Akgemci ve Güleş, 2009, 224). Krize işaret eden tehlike sinyalleri arasında şunlar sayılabilmektedir (Çöklü, 2000, 268):

- Durağan ya da azalan kazançlar,
- Sermayenin arttırılmaması, getirisinin beklenenden az olması,
- Kar paylarında ve iş bölümünde dengesizlikler,
- Paranın kötü yönetimi,
- Yanlış yatırım politikaları,
- Düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulan çok fazla konu olması,
- Yaratıcılıktan uzak bir yönetim anlayışı,
- Ortaklar ve mali çevre ile düzenli ve sağlıklı bir iletişim kurulamaması, iletişim ihmali,
- Hissedarların ani satışa geçmeleri,
- Artan vergiler ve korumacı yasal düzenlemeler,
- Rakip firmaların şirkete karşı ortak pazarlama stratejileri geliştirmeleri, pazarlama sinerjisi,
- Başka bir firmanın açıkça rakip olduğunu ilan etmesi,
- Özellikle yönetim kademesinde kilit bir kişinin rakip firmaya transferi veya istifa etmesi,
- Rakip firmanın üretim kapasitesini arttırması .

İşletme yönetimi krizin belirtilerini ne kadar önceden tahmin edebilirse kriz yönetimi konusunda o kadar başarılı olacaktır. Bundan dolayı işletme yönetimi krizin belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren sürekli krizin etkilerini azaltmaya ve krizi önlemeye yönelik kriz yönetimi faaliyetlerini uygulamalıdır. Bu sayede krizin işletme üzerinde oluşturacağı baskı minimum seviyeye inmiş olacaktır.

2.4.3.2 Krize Hazırlık ve Krizden Korunma

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir (www.izto.org.tr).

Aşamının ilk kısmını, önlem alma çabaları oluşturmaktadır. Bu çalışmaların amacını, işletmedeki güçsüzlük sinyallerinin tanımlanarak, bu sinyallerine işaret ettiği muhtemel krizlere karşı etkili önlemlerin alınması oluşturmaktadır. Bu aşama, hayali kriz senaryoları ve eylem planları geliştirmeyi, kişiler rollerini iyice benimseyene kadar sürekli denemeler yapmayı kapsamaktadır. Bu aşamada ayrıca krizin diğer evrelerinde zararın minimumda tutulması ve hızlı iyileşmenin sağlanması için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır. Amaç, krizlere her yönden hazır olarak, krizin ortasında sakin ve etkili davranmayı sağlamaktır (Uzun, 2001, 56).

Krizle başa çıkmak için planlar yapılmalıdır: eylem planları, iletişim planları, yangın tatbikatları, önemli ilişki planları v.s. örneğin uluslararası havayollarının çoğunun hazır kriz ekipleri ve özel iletişim ve ayrıntılı eylem planları vardır. Günümüzde neredeyse bütün şirketler, doğal bir afetin ya da bir başka felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır (Augustine, 2000, 21). İşletmeler kriz durumlarına hazırlık yapmak için bir kriz merkezi oluşturmalı, eylem planı yapmalı, özel bir ekip oluşturmalıdırlar. Kriz ekibinin üyelerini önceden belirlemeli, iletişim olanaklarını yeterli düzeyde hazır tutmalı ve bu iletişim olanaklarını önceden test etmelidir. Kriz öncesinde veya kriz döneminde kriz ekibi oluşturulurken bilgi sahibi ve çalışkan örgüt çalışanlarının seçilmesine özen gösterilmelidir. Bundan dolayı örgütlerin tırmanma potansiyeli taşıyan problemlere karşı her zaman tetikte bekleyen, kriz dönemlerinin etkilerini ortadan kaldırmak ve bu krizleri örgütlerin faydasına çevirecek bir kriz yönetim ekibine ihtiyacı vardır. Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir (Tutar, 2007, 92) :

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize dūřmesini önlemek amacıyla politikalar geliřtirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz yönetimi ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri sürekli olarak test etmek.

Hazırlık ve önlem alma aşaması “kriz yönetiminin kalbi” olarak nitelendirilebilir. Ancak en az maliyetli olmasına rağmen, en çok göz ardı edilen aşamada yine bu aşamadır (Uzun, 2001, 57). Bundan dolayı örgütlerin daha kriz gelmeden önce krize karşı hazırlıklı olması ve krize karşı bir takım önlemler alması örgütlerin geleceği için büyük önem arz etmektedir diyebiliriz.

2.4.3.3 Krizi Denetim Altına Alma

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumlu biçimde kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun davranılması halinde orta vadede krizin denetim altına alınması olasılığı büyük ölçüde yükselecektir (Şimşek, 2001, 320). Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri

kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir (www.izto.org.tr).

Krizi denetim altına almak ancak yönetilebilir krizler için söz konusu olmaktadır. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini algılandığında, kriz yönetim ekibi alınan sinyalin kaynağını ve nedenini tespit etmekte ve gerekli önlemleri almaktan da sorumlu olmaktadır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir. Bu yapılmazsa örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlamakta ve krizi yönetmek imkânsızlaşmaktadır (Tutar, 2007, 95).

2.4.3.4 Normal Duruma Dönüş

Krizin atlatılması ve krizin yol açtığı hasarın sınırlandırılmasının ardından örgütün mümkün olan en kısa zamanda tekrar kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine geri dönmesi beklenir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde görülen bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetiminin bu aşamasında gerçekleştirilir (Haşit, 2000, 70). Diğer bir ifadeyle bu aşama örgütün denge durumuna geri dönmesini sağlayan faaliyetleri içermektedir.

Kriz, işletme üzerinde birçok olumsuz sonuçlar yarattığı için bu olumsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ve örgütün tekrar denge durumuna dönmesi uzun bir zaman alabilir. Krizin ortadan kaldırılmasından sonra karşılaşılan örgüt üyeleri arasındaki psikoloji ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güveninin sarsılması vb. gibi olumsuz sonuçların giderilmesi kriz yönetiminin bu sürecindeki çabalarını oluşturur (Ataman, 2001, 257).

2.4.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, örgütün kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden örgüt için önemli dersler çıkarılmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada yaşanan kriz dikkatlice incelenmekte ve geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Bu aşamada, bundan önceki dört safhanın analizi yapılmaktadır. Kriz yönetimi süresince faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmaktadır. Olumlu kısımlar ilke haline getirilirken, olumsuz taraflar ise yönetim tarafından tespit edilerek, olması gereken şekli belirlenmeli, hazırlanacak planlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Şahbaz ve Tuna, 1998, 159). Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir (Tutar, 2000, 100):

- Tüm personeli kapsayacak biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- Liderler için geliştirme programları yapılır.
- Çalışma ortamı iyileştirilir, benchmarking yapılır.
- Başarılı personel, performanslarından dolayı ödüllendirilir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır.
- “Kriz çözme ekipleri” “örgüt geliştirme gruplarına” dönüştürülür ve bunların eğitimleri sürdürülür.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatlarının verilmesi sağlanır.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz denetim altına alındıktan sonra, kriz sonrası duruma uyumlu olabilmek için çevresel, teknolojik meydana gelen bütün değişimleri almak gerekmektedir. Bu bağlamda meydana gelen değişimlerle ilgili olarak üst düzey yöneticiler ve çalışanlar bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir (Topuz, 2009, 33).

2.5 İşletmeler Açısından Strateji ve Finans Kavramları

Literatür incelendiğinde strateji ve politika kavramlarının birbiriyle çok karıştırılan kavramlar olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle aşağıda öncelikle strateji kavramının tanımı, strateji ve politika kavramlarının karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Ayrıca işletmeler açısından strateji ve finans kavramının tanımı ve bu kavramların işletmeler açısından önemine değinilmiştir.

2.5.1 Strateji Kavramı

Strateji, kelime anlamı itibariyle “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmek” demektir. Eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Acar, 2007, 6). Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sütçü, 2008, 9). Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Öğüt vd., 2004, 281). Strateji kavramı yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Küçük, 2009).

Yönetim açısından bir tanım daha yapmak gerekirse, strateji, örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 2000, 552). Strateji, uzun bir dönemi kapsayan, müşteri taleplerine hızlı karşılık vermeyi amaçlayan, rakip hareketlerine karşı esnek yapıyla rekabet avantajı kazandırmayı hedefleyen, çevreyi sürekli olarak analiz eden ve nihai sonuca odaklı olarak işleyen bir süreçtir (Şentürk, 2010, 4).

Yukarıdaki tanımların ışığında strateji şöyle tanımlamak mümkündür: Strateji kavramı, özellikle belirsizlik ortamlarında uzun bir süreci kapsayan, işletmenin uzun

vadede faaliyet göstermesini sağlayacak amaçları gerçekleştirmeye ve bu amaçları sonuçlandırmaya yönelik bir süreç olarak tanımlanabilir.

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır (Güçlü, 2003, 68). Strateji ve politika kavramları ne kadar birbirlerine benzeseler de aşağıda belirtildiği gibi farklılıkları da bulunmaktadır (Şentürk, 2010, 6):

- Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir.
- Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken, strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.
- Politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan belirlilik ortamlarında alınan kararlardır. Stratejide ise belirsizlik ortamları ve değişkenlik esastır.
- Stratejiler amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışır ve amaçlar ile dengeli bir etkileşimde bulunur. Her politika ise amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmayabilir (Dinçer, 2007).
- Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 1998, 16).

Yukarıdaki strateji ve politika kavramları arasındaki farklar incelendiğinde, strateji kavramının ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlara yönelik olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmamızın içeriği açısından politika kavramı yerine strateji kavramını kullanmamız daha uygun olacaktır.

2.5.2 Finans Kavramı

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, talep yaratmak, talebi karşılayabilmek ve büyüebilmek, hepsinden önemlisi değerini artırmak için çeşitli yatırımlar yapmak, bu yatırımların nasıl finanse edileceğine ve nasıl ödeneceğine karar vermek zorundadır. Bu karar sürecinde, işletmelerde finans bölümü devreye girmekte ve önemli rol üstlenmektedir. İşletmelerin yatırımlarının finansmanında başvurabileceği finansal kaynakları aşağıdaki gibidir. Bunlar işletmenin ortakları tarafından konulan öz sermaye; finansal kuruluşlardan faiz karşılığı sağlanan borçlar, yabancı sermaye; bir de işletmenin sağladığı karların bir kısmını dağıtmayarak firmada alıkoyduğu oto finansmandır. Burada oto finansmanı, öz sermaye içerisinde düşünüp, işletmelerin yatırımlarını finaslama da başvurabilecekleri kaynaklar, öz sermaye ve borçlar olarak iki başlık altında toplanmaktadır. İşletmelerde finans bölümü, ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir biçimde kullanılması konularına yoğunlaşmaktadır. Bunların etkin bir biçimde yerine getiriliyor olması firma değerini olumlu etkilerken, bu durum finans yöneticisinin de temel görevini oluşturmaktadır (Ercan ve Ban, 2009, 3-4).

2.5.2.1 Finansın İşletmelerdeki Yeri ve Önemi

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında finans fonksiyonunun önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde finans yönetimi, işletme içinde alınan kararların başarıya ulaşmasında en önemli rolü oynayan işletme fonksiyonlarından biri olmuştur. Örneğin; bir işletmede satışların artırılması düşünülüyorsa, alınacak diğer kararlar, üretimin artırılması yönünde olmalıdır. Bilindiği gibi üretimin artırılması kararı, ilave fon gereksinimine neden olacaktır. İşletme hayatındaki benzeri kararlar

ile birlikte, işletme içi denetimin öneminin artması da işletme başarısının finans yönetimi ile sıkı sıkıya ilişkili olduğunu göstermektedir.

Finans fonksiyonu işletme organizasyonu içinde önemli bir yer tutar. İşletmelerin dengeli bir biçimde gelişip, büyüebilmesi, olumsuz ekonomik şartlar altında varlığını sürdürebilmesi ve işletmelerin amaçlarına uygun finansal kararların verilmesinde finans yöneticisini katkısı büyüktür. Ancak bu katkının elde edilebilmesi için finans yöneticisinin yetki, sorumluluk ve hesap verme durumları işletmelerin büyüklüklerine ve özelliklerine uygun bir şekilde saptanmasını gerektirmektedir (Ercan ve Ban, 2009, 5-6).

Finans yöneticisi, firmanın nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için firma ile finansal piyasalar arasında ilişkiyi kurmakla da görevlidir. Bu ilişki basit bir biçimde aşağıdaki gibi ifade edilebilir. Türkiye’de özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde finansın, muhasebeye bağlı olarak muhasebenin bir alt birimi olarak örgütlendiği görülmektedir. Gerçekte olması gereken durum ise finans departmanının organizasyonunda, muhasebenin bu organizasyonun alt birimi olmasıdır. Firmanın ölçeği ne olursa olsun muhasebe, finansın bir alt birimi olarak örgütlenmek zorundadır. İşletmenin ölçeği büyüdükçe finans departmanının organizasyonunda, alt birimlerinin detaylı bir şekilde örgütlenmesi gerekmektedir.

Finans politikalarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için, pazarlama, üretim, personel gibi diğer bölümlerle işbirliğine ihtiyaç vardır. Başka bir ifade ile finans yöneticisini karar almak ve görevlerini yerine getirebilme sürecine, diğer bölümlerdeki yöneticilerin de katılmaları gerekmektedir. Finansın, işletmelerdeki ideal organizasyon yapısı içerisindeki yerine bakıldığında organizasyon yapısı firmadan firmaya değişiklik gösterebilecektir. Firmanın finans bölümünün çalışanlarının sayısı ve unvanları yine firmanın büyüklüğüne bağlı olarak değişecektir. Finans yöneticilerinin, önemi gittikçe artan görevlerine bağlı olarak, örgüt içindeki yerleri ve statüleri yükselmektedir. Firmalarda finans kökenli üst düzey yöneticilerin sayısı görece olarak artma eğilimi göstermektedir. İşletmenin tüm fonksiyonları için firma değerinin maksimizasyonu geçerli olduğuna göre işletmelerde değer fonksiyonlarını yerine getiren yöneticilerin de yoğun finans bilgisine sahip olmaları beklenmektedir (Ercan ve Ban, 2009, 6-7).

2.5.2.2 Finans Yöneticisinin Görevleri

İşletmenin hedeflerine etkin biçimde ulaşabilmesi için planlama ve kontrole olan ihtiyacın artması, finans yöneticisinin görev ve sorumluluklarını genişleterek, onu işletmenin yönetiminde kilit konuma getirmiştir. Bu nedenle, finans yöneticisi bir işletmenin fon ihtiyacını planlayan, gereken fonu uygun koşullarda sağlayan ve etkin kullanım kararı veren kişidir. Finans yöneticisinin görevleri şunlardır (Usta, 2008, 20):

- Finansal analiz ve kontrol,
- Finansal planlama,
- Varlıkların yönetimi,
- Dönen varlıkların yönetimi,
- Duran varlıkların yönetimi,
- Fon tedariki,
- Fon kullanımı,

Finans yöneticisi, işletme yönetiminde zaman içinde stratejik bir konum kazanmıştır. Bunun nedenleri şunlardır:

- İşletmelerin büyümesi,
- Ürün ve pazarların gelişmesi,
- Fon ihtiyacının artması,
- Ekonominin büyümesi,
- Ticari ilişkilerin küreselleşmesi,
- İşletme sermayesi ihtiyacının artması,
- Fonların optimum kullanılması zorunluluğu,

Örgüt içinde finans yöneticisine verilen unvan ne olursa olsun, finans yöneticisi tepe yönetimine yakın yerde bulunur. Genelde işletmelerde, finansal planlama, üst düzey yönetimin işi olarak düşünüldüğünden, finans yöneticisi genel müdür yardımcısı unvanını taşır. Birçok işletmede genel müdür örgütlerde ise, finansal kararlar bir komite tarafından alınmaktadır. Bu komitenin görevi, finansal politika ve stratejilerin saptanmasında ve işletmenin tüm planlama faaliyetlerinin koordinasyonunda yönetim kuruluna yardımcı olmaktır. Küçük örgütlerde ise, finans kararlarını işletme yöneticisi veya sahibi doğrudan almaktadır. Yönetici, kararlarının

uygulamaya aktarılmasını ve uygulamanın kararlara uygun olarak yürüyüp yürümediğini kontrol etmekle yükümlüdür.

Bir işletmenin kurulması, kar hedefine bağlıdır. Zaten bir işletmenin başarısının ölçütü de karıdır. Öyleyse kar, ulaşılması gereken bir amaçtır. Kar planlaması ise, kar hedefine sistemli şekilde yaklaşmayı sağlayan yöntemler topluluğudur. Burada sözü edilen kar, kuruluşun bir yıllık işletme faaliyeti sonucunda oluşan ve işletme ekonomisi gereklerine uygun olarak hedeflenen karıdır. Bu nedenle, finans yöneticisi aşağıdaki kar ile ilgili kriterleri ön planda tutması gerekir (Usta, 2008, 22-23).

2.6 Konaklama İşletmelerinde Krizlere Karşı İzlenen Finansal Stratejiler

Kriz ortamlarında otel işletmelerinin finansal yapıları bozulabildiği gibi, birçok otel işletmesi yükümlülüklerini yerini getirmede zorlanabilmektedirler. Kriz dönemlerinde işletmeler borç ve alacak ilişkilerini paraya dönüştürerek nakit akımını kontrol altına almalıdır. Nakit akımları pozitif ve iyi olan, kısa veya uzun vadeli borcu olmayan işletmeler kriz dönemlerinden az etkilenecek işletmelerdir (Köroğlu, 2004, 80). Ancak krizler az veya çok, olumlu ya da olumsuz sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerini etkileyecektir. Dolayısıyla işletmeler krizlere yönelik bir takım tedbirler almak zorundadır.

2.6.1 Kısa Vadeli Fon Kaynaklarından Kaçınma ve Borçların Vadesini Uzatma

Bir işletmenin başvurduğu kısa süreli finansman kaynakları, genel olarak, o işletmenin bir yıl içinde geri ödemek zorunda kalacağı kısa süreli borçları şeklinde tanımlanabilmektedir (Özdemir, 1999, 263). Kısa vadeli fonlar, genellikle döner varlıkların finansmanı için kullanılır. Ancak, günümüzde birçok işletme, kısa vadeli kaynakları sabit varlıkların finansmanı için de kullanmaktadır. İşletmelerin kullanacakları kısa vadeli fon tutarını birçok faktör etkilemektedir. Eğer işletmelerin toplam varlıklarının önemli bir bölümünü döner varlıklar oluşturuyorsa, işletmenin kullanacağı kısa vadeli fonlar da artacaktır. Öte yandan, mevsimlik değişimler, işletme varlıklarının yapısı, kaynakların maliyeti, ekonomik koşullar, başka

seçeneklerin yokluğu ve benzeri faktörler, kısa vadeli fon kaynaklarının tutarını belirler (Ceylan ve Korkmaz, 2009, 111-112).

Bu nokta da kısa vadeli fon kaynaklarının neler olduğuna değinmek yerinde olacaktır. İşletmelerin kullandıkları başlıca kısa süreli fon kaynakları şunlardır (Özdemir, 1999, 263-264):

- Ticari Krediler (Satıcı kredileri)
- Kısa Süreli Banka Kredileri
- Finansman Bonosu Çıkarma
- İhracatın Finansmanı
- Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Çıkarılması
- Faktöring

Bu sayılan kaynaklar içinde kullanım hacmi itibariyle en fazla kullanıma sahip olanlar kısa süreli banka kredileri ile ticari krediler(veya satıcı kredileri) olmaktadır. Doğal olarak diğer kaynakların yoğun olarak kullanılması o işletmenin iş koluna, faaliyet alanına ve diğer bazı faktörlere göre değişiklik gösterecektir.

Kriz döneminde konaklama işletmelerinin mali kontrol yaparak kısa vadeli borçlanmadan kaçınmaları, yerine orta ya da uzun vadeli borçlanma yolunu seçmeleri rasyonel olacaktır (Köroğlu, 2004, 81). Orta vadeli fon kaynakları, genellikle, vadeleri 1-5 yıl arasında olan fonları içerir. Uzun vadeli fon kaynakları, işletmelerde genellikle 5 yıldan daha uzun vadeli olarak kullanılan fon kaynaklarıdır. Bu açıdan bakıldığında orta veya uzun vadeli fon kaynaklarını kullanan işletmeler özellikle kriz dönemi gibi nakit ihtiyacına çok fazla ihtiyaç duyulan dönemlerde ellerinde bulundurdukları fonları 1-10 yılları arasında geri ödeyecekleri için bu fonu farklı ihtiyaçları için kullanabilirler ve kriz dönemi gibi sıkıntılı dönemde çokta fazla sıkıntıya düşmeden bu dönemi atlatabilirler.

İşletmelerin sürekli dönen varlıklarını kısa süreli borçla finanse ettiğini bir an için varsayalım. Kısa süreli borç tükendiğinde, firma yeniden kısa süreli borçlanmaya ihtiyaç duyacaktır. Bu devamlılık arz eden yeniden finansman sağlama durumu, özellikle firmanın zor anlar yaşaması halinde, yeni borç para bulmanın güçlükleriyle karşı karşıya kalmasına neden olacaktır (Özdemir, 1999, 140). Bundan dolayı konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz döneminde kısa vadeli fon

kaynaklarından kaçınarak orta ya da uzun vadeli fon kaynaklarını tercih etmeleri ve bu sayede hem borçlarının vadesini uzatması hem de elindeki fonu diğer harcamalarına ayırması daha yerinde olacaktır.

2.6.2 Yatırım Projelerini Erteleme

Oluşan kriz ortamı ve belirsizlikler yeni yatırımların önünü kesmektedir. Kriz dönemlerinde duraklayan iç pazar, gerileyen dış talep ve yüksek faiz koşulları yatırımcıların, yatırım kararlarını ertelemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda mikro baz da, turistler de gelirin düşeceğini varsayarak tatil planlarını iptal edecek ya da erteleyecektir. Bu da krizden ilk başta kitlesele turizmin etkileneceğini göstermektedir. Böyle bir ortamda var olan turizm arz kaynaklarının değerlendirilmesi bir yana, yenilerinin yapılması sıkıntılı bir süreç oluşturmaktadır. Bankaların kredi imkânlarını sınırlandırması veya finansman maliyetlerini yükseltmesi, turizmcinin yeni yatırımlara yönelmesini zorlaştırmıştır. Bu durum da; işletmecilerin mevcut kaynaklarından azami faydayı sağlayacak stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Bahar vd., 2011, 88-89).

Turizm sektöründe yatırım kavramı; alt yapı yatırımları ve üstyapı yatırımlarını (konaklama ve yan hizmet tesislerinin kurulması) ifade etmektedir. Ancak mevcut alt yapının ve turizm tesislerinin genişletilmesi, yenilenmesi ve turizm ürünlerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan harcamalar da (diğer hizmet tesisleri yatırımları) turizm yatırımı içinde düşünölmelidir (Şenel, 2007, 6). Turizm yatırımları, turizm işletmesinin amacı olan faaliyetlerin tatmin edici koşullar içinde yapılabilmesi, geliştirilmesi, rekabet gücünün korunabilmesi vb. için, bir yıldan uzun süre kullanılabilir sermaye mallarının temin edilmesi ve gerekli döner sermaye varlıklarının satın alınmasıdır (Kuru ve Özen, 1998, 37).

Yatırım projesi kavramının tanımından hareketle ve turizm olayının özelliği içerisinde de Turizm Yatırım Projesini şu şekilde tanımlamamız olanaklıdır: Konaklama işletmelerinde yatırım projesi, mevcut ve gelecekteki turizm varlıklarını değerlendirmek, yerli ve yabancı turist talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları yaratmak, yurda döviz girdisi sağlayarak ulusal gelişmeye katkı sağlamak, ticari karlılık elde etmek gibi amaçlardan birçoğunu gerçekleştirmek üzere, mal ve hizmet

üretim satmak için turizm, konaklama ve diğer turizm hizmet ünitelerinin kurulması ve işletilmesine yönelik proje çalışmalarının tümüdür (Kahraman, 1997, 6). Genellikle finansman açısından marjinal durumda olan çoğu otel ve seyahat işletmesi, işlerin biraz iyileştiği dönemlerde, öz kaynaklarını güçlendirme, borçlarını tasfiye etme, olası krizlere karşı yedekler oluşturmak üzere kaynak aramak yerine, tesisleri genişletme, nitelik yükseltme ve yeni yatırımlar yapmaya yönelmektedir. Fakat kriz dönemlerinde mali dengeleri bozulan çoğu otel ve seyahat işletmesi ödeme gücüne düşmektedir ve borçlarını erteleme yönünde yoğun girişimlerde bulunmaktadır. Bu durumda bulunan işletmeler yatırım yapmaktan çok yaşamını sürdürme çabası içerisinde olmalıdır (Köroğlu, 2004, 83-84).

Turizm yatırım projeleri, bir basit sermaye yatırım önerisi olarak yatırımın türüne göre farklılık gösterir. Bu nedenle, turizm yatırım projelerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Kahraman, 1997, 7).

2.6.2.1 Yeni Yatırım Projeleri

Tam anlamıyla yeni baştan bir konaklama işletmesinin, tatil köyünün kuruluşuna yönelik olarak yapılan yatırımları kapsamaktadır. Tabii ki kriz döneminde birçok turizm işletmesinin ekonomik anlamda sıkıntıya düşme olasılığı yüksek olduğu için bu tarz yeni yatırımlar genelde kriz dönemi sonrasında işletmenin finansal durumuna göre yapılabilecek yatırımlardır. Dolayısıyla birçok turizm işletmesi kriz dönemlerinde yeni yatırım projelerine pek fazla önem vermemektedir. Örneğin, Nevşehir ve İçel bölgelerindeki otellerde Çelik ve Özdevecioğlu (2002, 72-73) tarafından yapılan bir çalışmada otel yöneticilerinin krizle birlikte yapmayı düşündükleri yatırımlardan vazgeçtikleri ifade edilmiştir.

2.6.2.2 Genişletme Yatırım Projeleri

Mevcut bir tesisin üretim veya hizmet kapasitesini artırmak amacı ile girişilen yatırımları kapsar. Örneğin, bir konaklama işletmesinin restaurant ve oda kapasitesini arttırmasını genişletme yatırım projelerine örnek verebiliriz. Kriz dönemlerinde tüketicilerin en kolay vazgeçebildikleri şey tatil olmaktadır. Dolayısıyla zaten talep

esnekliği yüksek olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin doluluk oranlarında yaşanabilecek düşüşlerden dolayı işletmeler genişletme yatırım projelerine de bu dönemde pek önem vermezler.

2.6.2.3 Yenileme Yatırım Projeleri

Mevcut ve işleyen bir tesisin yıpranma nedeniyle eskimiş üretim ve hizmet araçlarını (Perde, koltuk kılıfı, çamaşır makinası, soğuk hava deposu, yemek pişirme araç ve gereci gibi) yenileri ile değiştirilmesini kapsayan yatırım önerilerini ifade eder. Konaklama işletmeleri kriz döneminin içerisinde de olsa bu tür yatırım projelerine önem vermelidir. Rekabet oranı yüksek olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri kriz döneminde yenileme yatırım projelerine önem vermediği takdirde sektörde faaliyet gösteren rakiplerinin gerisinde kalabilir ve kriz dönemi sonrasında büyük ihtimalle müşteri kaybına uğrayabilir. Kriz sonrası dönemde müşterilerini kaybeden konaklama işletmeleri de finansal açıdan sıkıntıya düşebilir. Bundan dolayı kriz döneminde konaklama işletmeleri yöneticilerinin yenileme yatırım projelerine önem vermeleri işletmeler açısından uzun vadede olumlu etki oluşturabilir (Köroğlu, 2004, 84-85).

2.6.2.4 Modernizasyon Yatırım Projeleri

İşleyen bir tesisteki üretim araçlarını teknolojik gelişme sonucu demode olması, yani yıpranmamış olmasına rağmen, teknolojinin sunduğu yeni olanaklar karşısında kullanımını ekonomik olmaması sonucu modern olanlar ile değiştirilmesine yönelik olan yatırım projelerini belirtir. Örneğin, otel ön bürosunun rezervasyon sisteminin çağdaş teknolojiye uyumu için rezervasyon ve enformasyon bilgisayar aygıtlarının değiştirilmesi. Konaklama işletmelerinin kriz döneminde yüksek maliyet gerektiren modernizasyon yatırımlarını ertelemeleri uygun olabilir. Fakat unutulmamalıdır ki, krizin getirdiği durgunluk yerini mutlaka yükselen bir ekonomiye bırakacaktır. Kriz sonrası duruma hazır olmak ve gelecek talebe cevap verebilmek rekabet avantajı oluşturmada en önemli unsurlardan biri olacaktır. Her şeyin tamamını durdurmak yapılacak en büyük hatalardan biri olabilir (Köroğlu, 2004, 85). Yapılacak bir takım yatırımların ertelenmesi kısa vade de işletmeyi

finansal açıdan rahatlatılabilir. Ancak müşteri kaybına neden olabilecek yatırımların ertelenmesi işletmeyi uzun vadede finansal açıdan sıkıntıya düşürebilir.

2.6.3 Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin başvurduğu yöntemlerden biri de yatırımları azaltmaktır. İşletmeler karsız ve verimsiz faaliyetlerine son vererek, bunlarla ilgili hizmetleri piyasadan çekerler. Bu yöntem ile konaklama işletmeleri başarılı olduğu faaliyet alanında kalır ve kaynaklarını bu alanda yoğunlaştırır. Başlıca yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri şunlardır (Dinçer, 2004, 229);

2.6.3.1 Tecrit Etme

Bu strateji işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen bir stratejik iş birimi tamamen kapatılamaz ama onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir (Eren, 2002, 239). Kriz döneminin etkilerini azaltmak için uygulanan tasarruf tedbirleri işletmenin faaliyetlerini sürdürmesindeki sorunu çözmüyorsa, tecrit stratejisi uygulamaya konularak, beklenen sonuca ulaşılmaya çalışılır. Örneğin, zincir otel işletmelerinin bazı yörelerdeki tesislerini belirli bir süre faaliyetlerine ara verme yoluna gitmeleridir (Köroğlu, 2004, 86).

Tecrit etme stratejisi yönetim için izlenmesi gereken çok zor bir karardır. Bu karar insanın çalışan bir organının faaliyetinin sona erdirilmesi ile eşdeğerdir. Her şeyden önce, yapısal faktörler, bu kararın alınmasını zorlaştırırlar. Çünkü işletme için yararlı olan ve bazı sabit ve özel varlıkların satılması mümkün olmayacaktır. İkinci husus ise, işletme içinde tecrit edilmesi gereken stratejik iş birimlerinin diğer stratejik iş birimleriyle bağımlılıkları bu kararı zorlaştırmaktadır. Nihayet bazı yönetsel faktörler bu kararın verilmesini güçleştirir. Bunlar;

- Bu karar, bir başarısızlık işareti olarak görüldüğünden yöneticinin prestijini sarsar

- Piyasada işletmenin faaliyet sembolü olan stratejik iş birimlerini tecrit etmek, işletme imajını olumsuz etkileyebilir
- Tecrit stratejisi, işletmenin sosyal sorumluluk amacına ters düşebilir
- Tecrit stratejisi, işletmede çalışan yönetici ve personel üzerinde olumsuz etkiler yapabilir ve onların sadece moral ve motivasyonlarını bozmakla kalmaz, aynı zamanda, kıymetli bazı uzman ve yönetici personelin rakiplere kaptırılmasına neden olabilir (Eren, 2002, 239-240).

2.6.3.2 Mahkum Olma

Bir konaklama işletmesi, hizmetlerinin %75'inden fazlasını tek bir alıcıya satmışsa ve alıcı normal olarak işletmenin yapması gereken faaliyetlerden bir kısmını üstlenmişse, mahkum olmuş sayılır (Dinçer, 2004, 231). Bir otel işletmesinin talep oluşturmak amacıyla tek bir tur operatörüne odalarını satması ve tur operatörüne bağımlı olması mahkum olma stratejisine örnek verilebilir. Bu durumda tur operatörü ile bağımlılık anlaşması yapılabilir. Ancak bu strateji, yönetimin bağımsızlığını kısıtlayıcı ve itibarını zedeleyici niteliktedir. Çünkü tur operatörü istediği şekilde fiyat belirleyebilme hakkına sahip olabilmektedir. Krizin etkilerini azaltmada belki belirli bir süre için etkili olabilecek bu stratejisinin, dikkatli bir biçimde seçilmesi gerekmekte ve her an sektörün dinamikleri doğrultusunda düzenlemeler yapma imkanını işletmeler elinde tutmalıdır (Köroğlu, 2004, 86).

2.6.3.3 İşletmeyi Satma

Bu stratejide konaklama işletmeleri ya bütünüyle kendi varlığını ya da elden çıkarmak istediği işletme veya diğer şubelerini üçüncü şahıslara satar. İşletmeyi satma stratejisi bir bakıma işletmenin yavaş yavaş küçülmesi anlamına da gelmektedir. Bu strateji genellikle büyük konaklama işletmeleri tarafından kullanılabilir bir stratejidir. İşletmeyi satma stratejisi işletme yöneticilerinin krize karşı en son uygulayacağı stratejilerden biridir.

2.6.3.4 Tasfiye Etme

Tasfiye bir şubenin ya da bölümün değil, konaklama işletmesinin tümüyle elden çıkarılması, başka bir deyişle satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu durum en az tercih edilen bir alternatiftir. Böyle bir stratejisinin seçilebilmesi ise;

- Krizlerin etkilerini azaltma stratejilerini uygulamasına rağmen, işletmenin hala başarısız olmasına,
- İflastan başka alternatiflerin bulunmamasına,
- Zararın asgariye indirilmesinde başka bir çıkar yolun kalmamasına bağlıdır.

Tasfiye, alınabilecek en son karardır. Çünkü; bu strateji, başarısızlığın bir ifadesidir. Sahip ve yöneticiler için güç ve itibar kaybı demektir. Dolayısıyla olağanüstü gelişmeler dışında başvurulmaması gereken bir yöntemdir (Dinçer, 2004, 231-232).

2.6.4 Stratejik İşbirlikleri

Mirze ve Ülgen (2004, 324) stratejik işbirliğini “iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı ortaklığı” olarak tanımlıyor.

Diğer bir tanıma göre; Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve karşılıklı fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı değişimi kapsayan işbirliği düzenlemeleridir (İplik, 2008, 5). Stratejik işbirlikleri, işletmeye hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için gerekli koşulları sağlar. İşletmenin kaynaklarının artırılması ve yeni yatırımların başlatılması, mevcut yatırımların iyileştirilmesi, Pazar payının artırılması, teknolojik gelişmelerin takibi ve temini, üretim artışı, ürün kalitesinin artırılması işbirliği ile gerçekleşir. Stratejik işbirlikleri, şirket birleşmeleri, şirket satın alma stratejisi, ortak yatırım ve lisans anlaşmaları yoluyla olmaktadır (Köroğlu, 2004, 87). Ancak bu çalışmada son dönemlerde sıkça karşılaşılan şirket birleşmeleri stratejisi incelenecektir. Çünkü; kriz dönemlerinde

konaklama işletmelerinin birçoğunun mali yapısının zayıflaması işletmeleri birleşmeye ya da ortaklıklar kurmaya teşvik etmektedir. Bu birleşme ve kurulan ortaklığın oluşturacağı güç birliği ve isim hakları sayesinde konaklama işletmelerinin oda gelirlerinin ve doluluk oranlarının artmasına olanak sağlayacaktır. Stratejik işbirlikleri farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir.

2.6.4.1 Birleşme Eğilimleri

Konaklama işletmelerinde birleşme, iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir (Dinçer, 2004, 219). Genellikle, büyümek isteyen işletmelerin uyguladığı strateji olan birleşmeler, bazen de krizden zarar gören ve tek başına faaliyetlerini sürdüremeyecek olan konaklama işletmelerinin başvurabileceği strateji olabilmektedir (Köroğlu, 2004, 88). Yatay ve dikey olmak üzere birleşmeler klasik şekilde ikiye ayrılmaktadır (Pernsteiner, 2004, 594).

2.6.4.1.1 Yatay Birleşme

Aynı kanal düzeyindeki işletmelerin bütünleşmesi demektir. Bu işletmelerin hepsi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Yatay bütünleşme, konaklama, yiyecek-içecek işletmeleri ile tur operatörleri seyahat acentesi düzeyinde en fazla olmaktadır. Buradaki amaç yönetim teknikleri, iş verimliliği ve finansman konusunda ortak kararlar alarak daha rasyonel ve karlı bir işletme durumuna gelmektir (Hacıoğlu, 2008, 64).

2.6.4.1.2 Dikey Birleşme

Dikey bütünleşmede, turizm olayı ile doğrudan veya dolaylı yollardan ilgili kuruluşlar ve işletmelerin bütünleşmesi söz konusudur. Burada sermaye katılımı olmaktadır. Dikey bütünleşmede finansman kaynaklarının büyüklüğü önemli bir rol oynamaktadır. Dikey birleşmede turizmle ilgisi olmayan bazı işletmelerin turizm işletmeleri işlettikleri, sermaye ortaklıklarında buldukları görülmektedir (Hacıoğlu, 2008, 65).

2.5.6 Mali Kontrol ve Maliyetleri Azaltma

Kriz dönemlerinde işletmelerin amaçlarına ulaşmasında maliyetlerin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Kaliteden ödün vermeden, maliyetlerini rakiplerinin seviyesine veya daha altına indirmeyi başaramayan işletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri beklenemez. Kriz dönemlerinde alacakları tahsil edememe, hammadde ve kredi bulmadaki zorluklar gibi maliyetleri artırıcı birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalınabilir. Bu olumsuzluklardan etkilenmemek ise maliyetlerin azaltılması, gereksiz maliyetlerin elenmesi, gerekli maliyetlerin ise dengelenmesi ile olur. Gereksiz maliyetlerin elenmesindeki amaç, işletmenin ürettiği ürünlerin kalitesini ve piyasa değerini düşürmeden kaynakların en etkin kullanılması ve ortadan kaldırılacak faaliyetlerin saptanması ve bunların maliyetlerinde bir tasarruf sağlanmasıdır (Karacan ve Savcı, 2011, 49).

İşletmenin karlılığının düşmesinde, mali kontrollerin yetersizliği rol oynuyorsa, borçlanma ve fon teminiyle ilgili uygulamaların yeniden yapılandırılması gerekir. Kredi veren firmalarla yapılan anlaşmalar gözden geçirilir, faiz oranları değiştirilmeye çalışılır, ödeme şartları ve ciro edilebilir finansal araçlar yeniden düzenlenir. Mesela kısa vadeli borçlar, uzun vadeli hale getirilebilir veya dış borçlar, kar payı paylaşma yöntemiyle ele alınabilir. Ve hisse senetleriyle değiştirilebilir. Diğer taraftan, tahsilat devir hızının yükseltilmesi veya tediye devir hızının düşürülmesi önemli bir fon kaynağı oluşturabilir. Önemli maliyet merkezleri incelenerek, bazı maliyetler kısılanabilir veya tamamen ortadan kaldırılabilir. İşletmelerde önemli bir maliyet alanı, hammaddelerdir. Hammadde alımlarında tasarruf, tedarik şartlarının iyileştirilmesi, hammadde kullanımında israf ve firelerin yok edilmesi, stok masraflarının azaltılması, bazı araç ve gereçleri satın alma yerine kiralama gibi tedbirler alınabilir. Bir diğer maliyet merkezi, işçiliktir. Emeklilik veya işten çıkarma yoluyla personeli azaltma; devamsızlık, geç gelme ve işgücü devrini önleme, bu alandaki tasarrufların belli başlı olanlarıdır. Bunların dışındaki maliyet tasarrufu alanları şunlardır:

- a) Zaruri olmayan tamir ve bakım masraflarını kaldırmak,
- b) kırtasiye, haberleşme ve seyahat masraflarını azaltmak,

- c) pazarlama harcamalarını gözden geçirmek,
- d) eğitim ve geliştirme masraflarını asgariye indirmek,
- e) yenilik yapma çabalarından vazgeçmek. Özellikle yüksek ücretli uzman ve teçhizatın gözden çıkarılması veya azaltılması gerekebilir (Dinçer, 2004, 228-229).

Mali kontrol ve maliyetleri düşürmek işletmenin karlılığı için elbette ki akıllıca bir adım. Ancak bu maliyet tasarruflarının doğrudan hizmet kalitesini etkileyecek alanlarda gerçekleştirilmesi yerine, hizmet kalitesinin de dolaylı etkisi olabilecek, yan süreçlerde gerçekleştirilmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Çünkü; kriz belli bir süre devam ettikten sonra sona erecektir. Ancak konaklama işletmeleri kriz dönemlerinde işletme ve hizmet kalitesinden ödün verdiklerinde belli bir oranda müşteri kaybı yaşayacaktır ki bu da işletmenin kriz sonrasında dolaylı olarak gelirlerinde hissedilir derecede azalmalara yol açacaktır. Bu bakımdan konaklama işletmelerinin sıkı maliyet yöntemini uygularken mali kayıplara yol açmamaları için çok dikkatli ve titiz davranmaları gerekmektedir.

2.6.6 Satışları ve Diğer Gelirleri Artırma

Kriz zamanlarında işletmeler genellikle pazarlama çalışmalarına ve harcamalarına ara verirler. Gerçekte bu yaklaşım doğru bir yaklaşım değildir. Halbuki zor dönemlerde gelir artırmanın en önemli yöntemlerinden biri satış çabaları üzerinde yoğunlaşmaktır. Fiyat indirimleri, tutundurma çalışmaları, ödüllü satışlar, işletmelerdeki bütün personelden satış için yararlanma ve daha büyük satış gücü oluşturma, ürünlerde iyileşmeler yapma, garantiler verme ve satış sonrası hizmetler ekleme gibi stratejiler yararlı olabilir (Dinçer, 2004, 252). Kriz dönemi gibi ekonomik bunalımın yaşandığı dönemlerde tüketicilerin ilk vazgeçecekleri harcamalarından biri de turizm için ayırdıkları harcamalardır. Çünkü; hala birçok müşteri turistik faaliyetleri bir ihtiyaçtan ziyade lüks bir harcama olarak görmektedir ve elindeki nakit parasını tatil için ayırmak istememektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin kriz dönemi içerisinde satışlarını artırabilmeleri için başvurması gereken en önemli yöntemlerden biri de müşterilere yapılan kredili satışlara ağırlık vermeleridir. Ayrıca konaklama işletmeleri kaliteden ödün vermeden ekonomik tatil

paketleri, indirimli tatil kampanyaları hazırlayarak tatili cazip hale getirerek, müşterileri turizm faaliyetlerine yönlendirerek satışlarını artırabilirler. Bunun yanı sıra seyahat acenteleri ve tur operatörleri ile olan ilişkilere kriz dönemi içerisinde daha çok önem vererek, acente ve tur operatörleri ile olan ilişkilerin geliştirilmesi, aracı kurumlara sağlanan komisyonların artırılması da işletmenin satışları ve gelirlerini artırması açısından büyük önem arz etmektedir.

2.6.7 Varlıkları Satma

İşletmenin sahip olduğu ve iş faaliyetlerinde amacına uygun bir mal ve hizmet üretebilmek için yaralandığı tüm unsurlar onun varlıklarıdır. Bir anlamda varlıklar sahip olunan üretim faktörleridir. Genel olarak üretim faktörlerini; doğal kaynaklar, insan kaynakları (işgücü), sermaye (maddi unsurlar) ve girişimcilik olarak tanımlamaktayız. İşletmenin sahip olduğu varlıklar; maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak sınıflandırılabilir. Maddi varlıklar, işletmenin elle tutulabilen ve görülebilen fiziki varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu arsaları, binaları, makinaları, hammadde ve yardımcı maddeleri, finansal varlıkları, nicelik açısından insan kaynakları (işgücü), yönetim unsurları ve yapısı, ayrıca üretilmiş mamul veya yarı mamul gibi unsurları işletmenin maddi varlıkları arasında sayılabilir. Maddi olmayan varlıklar, işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, 117-118).

İşletme varlıklarını satma stratejisi özellikle nakit sorunları ortaya çıktığında etili olan bir stratejidir. Firmanın bazı sabit varlıklarını satmak, eskimiş ürünleri piyasadan çekmek, getirisi düşük ürünleri üretim hattından çıkarmak veya satmak, bazı satış sonrası hizmetleri iptal etmek gibi stratejiler, işletmeye hem yeni nakitler sağlar, hem de tasarruf sağlar (Dinçer, 2004, 252).

Varlıkları azaltma stratejileri genellikle iki şekilde uygulanabilir. Birincisi, işletme faaliyetlerine katkısı bulunmayan bina, arsa, arazi, makine ve teçhizatın satılmasıdır. Bazı demirbaş ve eşyalar elden çıkarılır, verimsiz ve ekonomik ömrünü doldurmuş yatırımlara son verilir. Böylece bir taraftan nakit sağlanırken, diğer

tarafından amortisman giderlerinden tasarruf edilir. İkincisi ise, işletmenin kullandığı demirbaşları satması ve tekrar kiralaması yöntemidir (Dinçer, 2004, 229).

3.YÖNTEM

Yerli ve yabancı yazın eşliğinde oluşturulan araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracı, tekniklerine yer verilmiştir. Ayrıca elde edilen veriler Anova, Tukey, Bağımsız Örneklem t Testi, One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile sınanmıştır.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı; krize karşı işletmelerin uyguladıkları finansal stratejilerin belirlenmesi ve Antalya ilinde faaliyet gösteren dört-beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyleri üzerine uygulanmasıdır. Ayrıca bu araştırma ile işletmelerin krizlere karşı tutumu ve krizlerin işletme üzerindeki etkileri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket uygulamasıyla Antalya ili içerisinde faaliyetlerini sürdüren dört-beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyü yöneticilerinin krizlere karşı işletmelerinde uyguladıkları finansal stratejilerin saptanması, krizi neden olan faktörlerin neler olduğu ve işletmelerin krize karşı tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışmanın hipotezleri şöyledir;

H₁: Yöneticilerin görev türleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Konaklama işletmelerinin sınıfları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Konaklama işletmelerinin genel hizmet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

3.2 Evren ve Örneklem

T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 31.01.2013 yılı verilerine göre Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren 222 tane 5 yıldızlı otel işletmesi, 174 tane 4 yıldızlı otel işletmesi ve 3 tane birinci sınıf tatil köyü bulunmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini Antalya il sınırları içerisinde bulunan 222 tane 5 yıldızlı otel işletmesi, 174 tane 4 yıldızlı otel işletmesi ve 3 tane birinci sınıf tatil köyü oluşturmaktadır. Ancak zaman ve ekonomik kısıtlamalar nedeniyle evreni oluşturan işletmelerin tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından ve bazı işletmelerin yoğun oldukları ve veri sağlamayı işletme açısından güvenli bulmadığından dolayı; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen dört-beş yıldızlı konaklama işletmelerine ve birinci sınıf tatil köylerine toplam 80 adet anket formu dağıtılmıştır. 20 Mart ve 15 Nisan tarihleri arasında uygulanan anket uygulamasının geri dönüşüm oranı %51,25 olmuştur. Dağıtılan anket formlarından 41 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Geri dönüşüm alınan 41 adet anket formundan 7 tanesi veri sağlamaya elverişli olmadığından araştırmaya dahil edilmemiştir. Kalan 34 anket formu ile analizler yapılmıştır.

3.3 Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket yöntemi; “cevaplandırıcının daha önceden belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesi” olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007, 129). Veri toplama aracı olarak anketin seçilmesinin nedeni, diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajları vardır (Büyüköztürk, 2013, 124).

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anket çalışmasının ilk bölümünde işletme yöneticisi ve işletmeyle ilgili bilgilerin tespit edilmesine yönelik sorular yer almaktadır. Anket çalışmasının ikinci bölümünde işletmeyi daha öncesinde etkileyen

krizler, krizi neden olan faktörler, bir kriz karşısında işletmenin tutumu, krizin işletme üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket çalışmasının üçüncü bölümünde krize karşı uygulanan finansal stratejilerin tespit edilmesine yönelik 5’li likert ölçeğe hazırlanan ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeğindeki değerlendirme kriterleri şu şekildedir:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Anket formunda cevap aranan sorular, Topuz (2009), Akıncı (2010), Sarı ve Seçilmiş (2010), Köroğlu (2004), Durgun ve Gövdere (2011) kaynaklarından yararlanılarak, literatür çerçevesinde ve çalışmanın amacı doğrultusunda katkılarımızla oluşturulmuştur.

3.4 Verilerin Analizi

Bu çalışmanın verilerinin analizinde SPSS(Statistical Package for Social Sciences) 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri, aritmetik ortalamalar kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizleri (tek yönlü Anova) yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ‘Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Antalya’da Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma’ kapsamında uygulanan anket sorularından elde edilen verilere yer verilmiştir. Elde edilen verilerin Veriler, Anova, Tukey, Bağımsız Örneklem t Testi, One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile sınanmıştır.

4.1 İşletme Yöneticileri ve Konaklama İşletmelerinin Yapısal Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ankete katılan işletme yöneticilerinin ve işletmenin yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik olarak ankete katılanların işletmedeki görevi, işletmenin sınıfı, hukuki yapısı, sahiplik durumu, yıllık faaliyet süresi, işletmenin toplam hizmet süresini belirlemeye ilişkin sorular sorulmuştur. Ankete katılan işletme yöneticilerinin ve konaklama işletmelerinin yapısal özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 4'te gösterilmektedir.

Çizelge 4 incelendiğinde Araştırmaya katılan toplam 34 otel yöneticisinin dağılımı çeşitlilik arz etmektedir. Fakat yoğunluğun 16 yönetici (%47,1) ile departman müdürlerinden oluştuğu gözlemlenmektedir. Sonrasında sırasıyla 11 finans yöneticisi (%32,4), 4 genel müdür (%11,8), 3 genel müdür yardımcısı (%8,8) anketi yanıtlamıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sınıflara göre dağılımını incelediğimizde %82,4 ile en fazla katılımın 5 yıldızlı otel işletmelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında %8,8 ile 4 yıldızlı ve 1. Sınıf tatil köylerinin ankete katıldıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapı açısından dağılımlarını incelediğimizde %85,3'lik oran ile Anonim şirketlerin(yüksek sermayeli şirket sınıfı) yoğun olduğunu görmekteyiz. Toplam içerisinde % 32,4'lük oranı Yerli (Ulusal) Zincir işletmeler, % 29,4'lük oranı Şirketler Grubuna Bağlı İşletmeler, %23,5'lik oranı Bağımsız (Tek) İşletmeler ve yine % 14,7'lik oranı ise Yabancı (Uluslararası) Zincir İşletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Bu işletmelerin %67,6'sı tüm yıl boyunca hizmet vermektedir. Ayrıca işletmelerin %76,5'nin 10 yıldan fazla süre hizmet verdikleri anlaşılmaktadır.

Çizelge 4. İşletme ve İşletme Yöneticilerinin Yapısal Özellikleri

İşletme Demografisi		Frekans	%
Görev	Genel Müdür	4	11,8
	Genel Müdür Yardımcısı	3	8,8
	Finans Yöneticisi	11	32,4
	Departman Müdürü	16	47,1
Toplam		34	100,0
İşletme Sınıfı	5 yıldızlı otel	28	82,4
	4 yıldızlı otel	3	8,8
	1.sınıf tatil köyü	3	8,8
Toplam		34	100,0
Hukuki Yapı	Tek Sahipli İşletme	4	11,8
	Limited Şirket	1	2,9
	Anonim Şirket	29	85,3
Toplam		34	100,0
Sahiplik Durumu	Bağımsız (tek) İşletme	8	23,5
	Yerli zincir	11	32,4
	Yabancı Zincir	5	14,7
	Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	10	29,4
Toplam		34	100,0
Yıllık Faaliyet Süresi	12 Ay Açık	23	67,6
	Sezonluk	11	32,4
Toplam		34	100,0
İşletmenin Toplam Hizmet Süresi	1-5 yıl	1	2,9
	6-10 yıl	7	20,6
	11-15 yıl	15	44,1
	16- yıl ve üzeri	11	32,4
Toplam		34	100,0

Not: her değerlendirmeye ait oranlar %100,0'ü tamamlamaktadır.

4.2 Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinde kuruluş aşamasından günümüze kadar meydana gelen krizlerden konaklama işletmelerinin etkilenme durumlarını gösteren Çizelge 5'e aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 5. Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımı

Krizin adı	"Evet etkili oldu"		"Hayır etkili olmadı"	
	Frekans	%	Frekans	%
2008 Küresel Finans Krizi	21	61,8	13	38,2
Domuz gribi, Kuş gribi vb.	19	55,9	15	44,1
Hızlanan Terör Olayları	14	41,2	20	58,8
Son Yıllarda Yaşanan Arap Baharı	14	41,2	20	58,8
2003 II. Irak Savaşı	13	38,2	21	61,8
2001 11 Eylül İkiz Kulelerin Vurulması	10	29,4	24	70,6
Tsunami vb. Afetler	7	20,6	27	79,4
2000-2001 Ulusal Ekonomi Krizi	6	17,6	28	82,4
1999 Marmara Depremi	6	17,6	28	82,4
1994 Döviz Krizi	4	11,8	30	88,2
1991 I. Irak Savaşı	3	8,8	31	91,2
1997 28 Şubat Krizi	0	0,0	34	100,0
Ortalama		31,3		68,7

Not: Tablo değerleri, krizlerin etki oranına göre yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Her satır değerinin toplamı %100,0 değerini oluşturmaktadır.

Katılımcılardan değerlendirmeleri istenen kriz olguları, zamana bağlı ve haliyle işletme hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde geriye gidildikçe azalma eğilimi göstermektedir. 1997 yılında gerçekleşen 28 Şubat krizi için “etkili” belirtmesi yapan işletme bulunmamaktadır. Zira 16 yıl önce gerçekleşen bu olay, çalışmada yer alan işletmelerin en fazla % 32,4’ünü kapsayabilir.

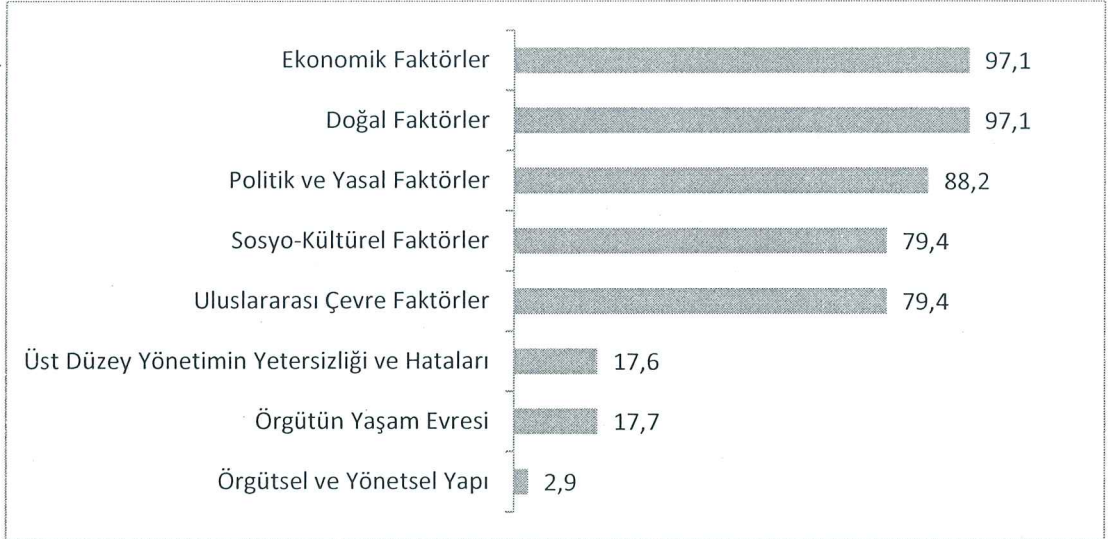
Yakın dönemi kapsayan 2008 küresel finans krizi % 61,8 ile en etkili kriz olarak değerlendirilmiştir. Domuz gribi, Kuş gribi vb. hastalıklar % 55,9 ile katılımcıların yarısından fazlası tarafından etkili krizler olarak belirtilmiştir. Hızlanan terör olayları ve son yıllarda yaşanan Arap baharı % 41.2 oranı ile etkili krizler olarak belirtilmiştir.

Krizlerin etkili olması-olmamasına ilişkin olarak listede yer alan değerlendirmelerin oranlarına ilişkin ortalama değerlere baktığımızda krizlerin ortalama etkisi % 31,3 olarak gözlenmektedir. İşletmelerin, krizlerin etkili olmadığına ilişkin yaptığı değerlendirmelerin ortalama değeri de % 68,7 olarak hesaplanmaktadır(1998 krizi ortalamada sapmayı arttırdığından, ortalama hesabının dışında tutuldu).

4.3 İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

İşletmeye ya da içinde bulunduğu sektöre ilişkin olarak markalaşan bir kriz adı olsun ya da olmasın, işletmenin varlığını tehdit eden değişkenler bakımından incelendiğinde hangi kalemlerin önem taşıdığını ölçümlemek için konu adına göre 5’li ölçekle değerlendirilen faktörler incelenmiş, bu ölçekli değerlendirmelerden orta değer “fikrim yok” değerlendirmesinin üzerinde yer alan krizi etkileyen bu faktöre “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” değerlendirmelerinin oran toplamaları üzerinden bir sonuca varılmıştır.

Grafik 1. Krize Neden Olan Faktörler



Not: Oranlar “katılıyorum”+“kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplam oranlarını gösterir.

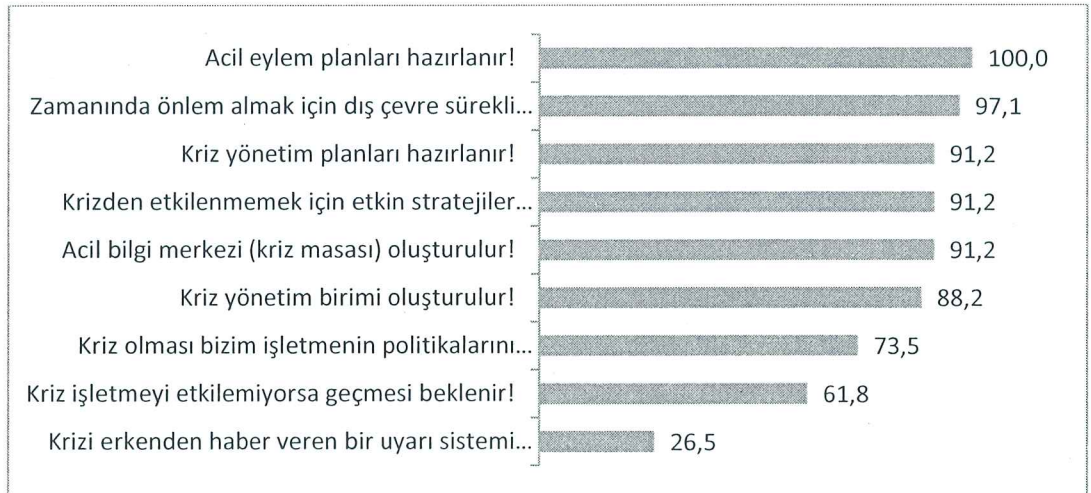
Genel kabul gören kriz adlandırmaları araştırmada yer alan katılımcılar için özellikle ekonomik bakımdan etkili olarak değerlendirilmiş, ekonomik faktörler (Ekonomideki belirsizlik veya ani değişimler) ve doğal faktörler (Yangın, sel, kuş gribi, kuraklık, deprem vb) %97,1 oranında en yüksek oranla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeleri politik, sosyo-kültürel ve uluslararası çevre faktörleri takip etmektedir. Bu dış etkilerin etkisinden ziyade işletme yakın ya da iç yapısına ilişkin faktörler ise çok daha düşük oranlarda kriz yaşanmasına etki eden faktörler olarak değerlendirilmiştir. Krize neden olan faktörler dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olarak iki grupta incelenmektedir. Bu noktadan hareketle grafik 1 deki verileri incelediğimizde araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin krize neden olan

faktörlerden dış çevre (ekonomik, doğal, politik ve yasal, uluslararası çevre ve sosyo-kültürel) faktörlerine ağırlık verdiğini görmekteyiz. Buradan işletme yöneticileri meydana gelen krizlerin nedenini dış çevre faktörlerinden kaynaklandığını, işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen faktörler olduğu, iç çevre(örgüt ve yönetsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları, finansal yaşam evresi ve örgütün yaşam evresi) faktörlerinin, yani işletmenin kendi kontrolünde olan faktörlerin krize çok fazla neden olmadığını düşündükleri yorumunu çıkarabiliriz.

4.4 İşletmelerin Kriz Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinin olası bir kriz karşısındaki tutumları ile ilgili dağılımlarına aşağıdaki grafik 2 de yer verilmiştir.

Grafik 2. İşletmelerin Krize Karşı Tutumu



Not: Oranlar "katılıyorum"+"kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinin toplam oranlarını gösterir.

Fikirlerle katılım oranları aynı 5'li ölçek bakımından incelenmiştir. Olası eylem planlarına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneği ile cevap verenlerin genel içerisindeki oranları değerlendirildiğinde, 9 eylem değerlendirmesinin 8 tanesi için %60 ve üzerinde katılım oranı gözlenmektedir. İlk sırada %100,0 katılım ile acil eylem planı hazırlanmasına ilişkin değerlendirme gözlenmektedir. Dolayısıyla işletmeler bir kriz karşısında acil eylem planları hazırlamanın önemli olduğunu düşünmektedirler.

Zamanında önlem almak için dış çevre sürekli izlenir! İfadesine katılım oranı % 97,5 olarak gözlemlenmiştir. Krize karşı işletme çevresinin izlenmesinin, dış

çevrenin takip edilmesinin işletme yöneticileri tarafından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Kriz yönetim planlarının hazırlanması, krizden etkilenmemek için etkin stratejiler geliştirilmesi ve acil bilgi merkezi (kriz masası) oluşturulması ifadelerine katılım oranını incelediğimizde bu oranın %91,2 olduğunu görmekteyiz. Bu noktadan hareketle olası bir kriz durumunda işletmelerin krizden etkilenmemek için bir takım önlemler aldığı yorumunu yapabiliriz.

Kriz yönetim birimi oluşturulması ifadesine katılım oranı %88,2'dir. İşletmeler kriz durumunda krizin etkilerini en aza indirmek için krizin yönetilmesinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Ancak erken uyarı sistemi geliştirilmesine yönelik değerlendirme %26,5 oranında toplam katılım oranına sahiptir. Bu oranın diğer değerlendirmelere göre çok düşük bir orandan ibaret olması, kriz erken uyarı sisteminin öngörülemez olması, kontrol dışı güç odaklarından kaynaklanıyor olması ya da kriz türü ne olursa olsun çok büyük değişikliklere neden olmayacağı gibi sonuç çıkarımları yapılmasına neden olabilir. Nitekim "kriz işletme politikalarını etkilemez" değerlendirmesi toplamda %73,5 oranına sahiptir.

4.5 Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Kriz oluşan durumlar bazı sektör ya da büyüklüklerine göre sektörde bulunan bazı işletmeler için fırsat sunan durumlar da oluşturabilir. Bu bağlamda katılımcılar olumlu-olumsuz etkiler bakımından da değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Aşağıda çizelge 6 da konaklama işletmelerinde etkili olan krizin olumsuz sonuçlarına yer verilmiştir.

Aşağıda çizelge 6 da yapılan değerlendirmelerin sonuçlarına göre 25 olumsuz değerlendirmeye "evet" cevabı ile "hayır" cevabına göre daha fazla katılım gösterilen 6 durum ortaya çıkmıştır. 3 durum için oranlar eşit dağılırken 16 durum "hayır" yönünde daha yoğun değerlendirilmiştir. Olumsuz etkilerin yaşandığına ilişkin yüksek oranlarla belirtilen 6 değerlendirme;

- Rezervasyon iptalleri yaşandı

- Oda fiyatları düştü
- Oda doluluk oranları düştü
- Karlılık azaldı
- Personelin işini kaybetme korkusu arttı
- Personel çıkarımı oldu

Çizelge 6. Krizin Olumsuz Sonuçları

Olumsuz sonuçlar	"Evet"		"Hayır"	
	Frekans	%	Frekans	%
Rezervasyon iptalleri yaşandı	23	67,6	11	32,4
Oda fiyatları düştü	23	67,6	11	32,4
Oda doluluk oranları düştü	22	64,7	12	35,3
Karlılık azaldı	21	61,8	13	38,2
Personelin işini kaybetme korkusu arttı	20	58,8	14	41,2
Personel çıkarımı oldu	18	52,9	16	47,1
Oda satışları düştü	17	50,0	17	50,0
Personelin motivasyonu düştü	17	50,0	17	50,0
Personelin verimliliği düştü	17	50,0	17	50,0
Finansal sorunlar ve riskler arttı	16	47,1	18	52,9
Personelin stres ve huzursuzluğu arttı	16	47,1	18	52,9
İşletme maliyetleri arttı	15	44,1	19	55,9
Alacak tahsilat güçlükleri arttı	15	44,1	19	55,9
Nakit sıkıntısı yaşandı	14	41,2	20	58,8
İşletmede bütçe açığı ortaya çıktı	14	41,2	20	58,8
İşletme borçlarında artış gözlemlendi	11	32,4	23	67,6
Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı	10	29,4	24	70,6
İşletmede atıl (kullanılmayan) kapasite arttı	10	29,4	24	70,6
Borç taksitleri zamanında ödenemedi	9	26,5	25	73,5
Personel ücretlerinin ödemesi aksadı	9	26,5	25	73,5
Dış finansman kaynağı bulmakta sıkıntı yaşandı	8	23,5	26	76,5
Sunulan hizmet kalitesi düştü	8	23,5	26	76,5
Müşteri memnuniyeti azaldı	4	11,8	30	88,2
İşletmemizin piyasa değeri düştü	3	8,8	31	91,2
Stoklar arttı	0	0,0	34	100,0

Not: Tablo değerleri, olumsuz durumlara "evet" diyen katılımcıların oranına göre yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Her satır değerinin toplamı %100,0 değerini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmeler %67,6 oranı ile krizin olumsuz etkileri olarak rezervasyon iptallerinin yaşanması ve oda fiyatlarının düşmesini en önemli olumsuz sonuç olarak görmektedirler. Sonrasında sırasıyla %64,7 oran ile oda doluluk

oranlarının düşmesi ve %61,8 oran ile karlılığın azalmasını belirtmişler. İşletme yöneticilerinin krizin olumsuz sonuçları olarak yoğunlaştığı ilk dört sonucu incelediğimizde krizin konaklama işletmelerini ekonomik açıdan olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz. Ayrıca %58,8 oran ile personelin işini kaybetme korkusunun artması ve %52,9 oran ile personel çıkarımının olması işletme yöneticileri tarafından krizin neden olduğu diğer olumsuz etkiler arasında olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla olası kriz durumu işletmede çalışan personeli de olumsuz yönde etkilemektedir.

Çizelge 6 incelendiğinde işletme yöneticilerinin oda satışlarının düşmesi, personelin motivasyonunun düşmesi ve personelin verimliliğinin düşmesi seçeneklerinde kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca stokların artması seçeneğinde hiçbir yönetici evet seçeneğini işaretlememiştir.

4.6 Konaklama İşletmelerinde Krizin Olumlu Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Her ne kadar krizin işletmeleri olumsuz etkilediği düşünülse de, bazı konaklama işletmeleri için krizin olumlu sonuçları da olabilir. Çizelge 7 de krizin işletmeler üzerindeki olumlu sonuçlarının dağılımına yer verilmiştir.

Krizlerin olumlu etkilerine ilişkin yapılan değerlendirmeler incelendiğinde; Yapılan 22 değerlendirmeden 4'ü olumlu etkiyi kabul edenlerin oranının yüksek olduğu, kalan 18 değerlendirmede ise “hayır” değerlendirmesini seçenlerin çoğunlukta olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 7 incelendiğinde işletme yöneticileri %64,7 oranı ile dış çevreye duyarlılığın artmasını krizin en önemli olumlu sonucu olarak görmektedirler. Sonrasında kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf yanlarının görülmesi ve stratejik açıdan işletmenin üstün yanlarının görülmesi seçeneklerine işletme yöneticilerinin % 61,8'i “Evet” yanıtını verdikleri görülmektedir. “Evet” oranı yüksek olan ilk 4 değerlendirme, işletmenin kendini tanıma ve davranış için planlama süreci ile ilgilendirilebilecek bir yapıyı gösterdiği gözlemlenmiştir.

Çizelge 7. Krizin Olumlu Sonuçları

Olumlu sonuçlar	"Evet"		"Hayır"	
	Frekans	%	Frekans	%
Dış çevreye duyarlılık arttı	22	64,7	12	35,3
Kalitenin önemi daha iyi anlaşıldı	21	61,8	13	38,2
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görüldü	21	61,8	13	38,2
Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görüldü	21	61,8	13	38,2
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına ilgi arttı	16	48,5	18	51,5
Müşterinin değeri arttı	16	47,1	18	52,9
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar arttı	16	47,1	18	52,9
Kriz deneyimi arttı, gelecek için önlem alındı	15	45,5	19	54,5
Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşıldı ve arttı	13	38,2	21	61,8
Rekabet edebilirlik arttı	12	35,3	22	64,7
İşletmenin rekabet gücünü test etme fırsatı oldu	12	35,3	22	64,7
Tedarikçilerle işbirliğine gidildi	12	35,3	22	64,7
Eğitim etkinliklerine verilen önem arttı	12	35,3	22	64,7
Ekip çalışması arttı	12	35,3	22	64,7
Yöneticilerle çalışanlar birbirleri ile yakınlaşmaya başladı	8	23,5	26	76,5
Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlandı	8	23,5	26	76,5
Maliyetler azaldı	8	23,5	26	76,5
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıktı	7	20,6	27	79,4
Satışlarımız arttı	4	12,1	30	87,9
İşletmemizin piyasa değeri arttı	3	8,8	31	91,2
Karlılık arttı	2	5,9	32	94,1
Doluluk arttı	2	5,9	32	94,1

Not: Tablo değerleri, olumsuz durumlara "evet" diyen katılımcıların oranına göre yukarıdan aşağıya sıralanmıştır. Her satır değerinin toplamı %100,0 değerini oluşturmaktadır.

4.7 Krize Karşı Uygulanan Finansal Stratejilere İlişkin Bulgular

Katılımcılardan işletmelerinin bir kriz karşısında sergileyebilecekleri finansal stratejiler konusunda 28 değerlendirmeden oluşan 5'li ölçeğe dayalı olarak uygulanan değerlendirmede, tüm katılımcıların "kesinlikle katılıyorum" seçeneğinin işaretlenmesi halinde o değerlendirme için %100,0 onay verildiği düşüncesiyle yapılan değerlendirmeler hesaplanmıştır.

Çizelge 8 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma, seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma ifadelerine %89,4 gibi yüksek bir oranda katılım sağladıkları görülmektedir.

Çizelge 8. Krize Karşı Uygulanan Finansal Stratejilere Katılım Oranı

Değerlendirme	%
Sıkı maliyet kontrolü	89,4
Genel olarak verimliliği artırıcı tedbirler alma	89,4
Seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma	89,4
Alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma	87,6
Maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma	87,1
Tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme	86,5
Kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma	85,9
Müşterilere kredili satışları arttırma	83,5
Uzun vadeli banka kredileri alma	83,5
Müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma	81,2
Reklam kampanyaları düzenleme	81,2
Müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma	80,6
Fiyat indirimi	80,6
Personel sayısını azaltma	77,6
Stok seviyesini düşürme	76,5
Duran varlık alımlarını erteleme	67,1
Sermaye artırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme	65,9
Bazı işleri dışarıya yaptırma (outsourcing)	65,9
Karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme	62,9
Kullanılmayan duran varlıkları (arsa, taşıt aracı vb.) satma	52,4
Başka işletmelerle birleşme	47,6
Bakım ve onarım harcamalarını erteleme	46,5
Personel ücretlerini kısma	45,3
Eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme	44,7
Başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri (hisseleri) satma	44,1
Başka işletmeleri satın alma	44,1
Kısa vadeli banka kredilerine başvurma	42,4
İşletme kapasitesini genişleten yatırımları yapma	39,4

Not: Oranlar "katılıyorum"+"kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinin toplam oranlarını gösterir.

Alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma (%87,6), maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma (%87,1) oranı ile işletme yöneticilerinin krize karşı uyguladıkları önemli finansal stratejiler arasında yer almaktadır.

Tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme (%86,5), kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma (%85,9), uzun vadeli banka kredileri alma (%83,5) stratejileri işletme yöneticileri tarafından önemli

görülen diğer stratejilerdir. İşletme yöneticileri bu stratejilerle çeşitli şekilde elde ettikleri fonları ve malların geri ödemesini uzun vadede gerçekleştirerek kriz döneminde elinde fon bulundurmaya amaçlamaktadır.

Müşterilere kredili satışları artırma (%83,5), müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma (%81,2), reklam kampanyaları düzenleme (%81,2), müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma (%80,6), fiyat indirimi (%80,6) oran ile işletme yöneticilerinin yüksek oranda katılım sağladıkları stratejilerdir. Bu stratejiler daha çok kriz döneminde işletmelerin azalan satışlarını artırmaya yönelik uygulanan finansal stratejilerdir.

Personel sayısını azaltma (%77,6) ve stok seviyesini düşürme (%76,5) işletme yöneticileri tarafından katılım sağlanan diğer stratejilerdir. Stratejilerin uygulanması ile işletme giderleri azaltılmak istenmektedir. Verilerden elde edilen ilginç bir taraf ise işletme yöneticileri personel sayısını azaltma seçeneğine %77,6 gibi bir oranla katılım sağlarken, personel ücretlerini kısma seçeneğine %45,3 oranında bir katılım sağlamıştır. İşletme yöneticileri personel sayısını azaltarak işletme giderlerinin azaltırken, işletmede çalışan personelin ücretlerinde her hangi bir kısıtlamaya gitmeden çalışanların motivasyonunu ve hizmet kalitesini yüksek seviyede tutmayı amaçlamaktadır.

Duran varlık alımlarını erteleme (%67,1), sermaye artırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme (%65,9), bazı işleri dışarıya yaptırma(%65,9), karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme (%62,9) stratejileri işletmenin katılım sağladığı stratejilerdir.

Çizelge 8'i incelediğimizde işletme yöneticilerinin işletme kapasitesini genişleten yatırımları yapma, kısa vadeli banka kredilerine başvurma, başka işletmeleri satın alma başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri satma, eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme, personel ücretlerini kısma, bakım ve onarım harcamalarını erteleme, başka işletmelerle birleşme, kullanılmayan duran varlıkları satma işletmenin yoğun olarak katılım sağlamadığı finansal stratejiler olduğunu gözlemlemekteyiz.

Değerlendirilen bu 28 kalemin ölçek olarak güvenilirliğinin ölçülmesi, çalışmanın doğru sonuçlar vermesi açısından önem arz etmektedir. Bu sayede daha kapsamlı olarak yapılacak çalışmalarda ölçeğin genel iskeletinin yeniden kullanılması mümkün olabilir.

Çizelge 9. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha
,603

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir.

Alfa katsayısına bağlı ölçek

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2005, 405).

28 değerlendirme için hesaplanan α Güvenilirlik Katsayısı **0,603** olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç bize kullanılan ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Gözlem sayısının artırılması ve ölçek değerlendirmelerinin pilot çalışmalar ve örnek çalışmalarla tekrar edilmesi daha güvenilir ölçek yapıları oluşturmaya yardımcı olabilir.

Çizelge 10. Finansal Stratejilerin Grup İsimleri ve Dağılımları

Grup Kodu	Grup Adı
F	Finansman Stratejileri
Y	Yatırım Stratejileri
D	Diğer

Çizelge 10 da 28 ifadenin gruplara göre dağılımı verilmiştir. Burada 3 grup yapılmıştır. Finansman stratejileri işletmeye fon (nakit) girişi sağlayan stratejilerdir.

Yatırım stratejileri işletmeye kısa-uzun vadede gelir sağlayacak yatırımlardır. Diğer stratejiler ise, doğrudan finansal stratejilerle ilgili olmayan ancak dolaylı yollarla finansal stratejilerle ilgili olan stratejilerdir.

Çizelge 11. Krizlere Karşı Uygulanan Finansal Stratejilerin Grup Sınıflandırılmasına Göre Dağılımı

Değerlendirme	
Kısa vadeli banka kredilerine başvurma	F
Karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme	F
Kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma	F
Uzun vadeli banka kredileri alma	F
Sermaye artırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme	F
Müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma	F
Tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme	F
Eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme	F
Bakım ve onarım harcamalarını erteleme	Y
Başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri (hisseleri) satma	Y
Kullanılmayan duran varlıkları (arsa, taşıt aracı vb.) satma	Y
Başka işletmelerle birleşme	Y
İşletme kapasitesini genişleten yatırımları yapma	Y
Müşterilere kredili satışları arttırma	Y
Müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma	Y
Başka işletmeleri satın alma	Y
Alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma	Y
Stok seviyesini düşürme	Y
Duran varlık alımlarını erteleme	Y
Personel ücretlerini kısma	D
Sıkı maliyet kontrolü	D
Genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma	D
Bazı işleri dışarıya yaptırma (outsourcing)	D
Seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma	D
Reklam kampanyaları düzenleme	D
Maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma	D
Personel sayısını azaltma	D
Fiyat indirimi	D

Yukarıdaki çizelge 11 de hangi finansal stratejinin hangi grupta yer aldığı görülmektedir. Çizelge 11 incelendiğinde 8 değerlendirmenin finansman stratejisi, 11

değerlendirmenin yatırım stratejisi ve 9 değerlendirmenin de diğer stratejiler arasında dağılım sağladığı görülmektedir. Stratejiler gruplara dağılım açısından birbirlerine yakın sayıda oldukları gözlemlenmiştir.

Çizelge 12. Katılımcıların Üzerinde Yoğunlaştıkları Grupların Oransal Dağılımı

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Diğer Skor Oranı	34	71,10	86,70	78,4324	4,59761
Finansman Stratejileri Skor Oranı	34	52,50	80,00	69,1176	7,63471
Yatırım Stratejileri Skor Oranı	34	41,80	70,90	60,8529	7,03051

Çizelge 12 de katılımcılar en çok hangi grup için değerlendirme yapmışlar “%” oranı olarak bunu öğreniyoruz. Buna göre maksimum(%100,0) doluluk oranına en yakın grup diğer stratejiler grubu olarak hesaplanmış olur. Konaklama işletmelerinin olası kriz karşısında uygulayacağı finansal stratejiler için yaptığı değerlendirmelerde diğer stratejiler grubu ilk sırada yer alırken finansman stratejileri ikinci sırada bulunuyor ve en fazla faktör bulunduran yatırım stratejileri grubu ise son sırada gözlemlendi.

Diğer stratejiler; aslında doğrudan finansal stratejilerle ilgili değil fakat dolaylı yönden finansal stratejileri etkileyen stratejilerdir. Bunlar; personel ücretlerini kısma, sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği artırıcı tedbirler alma, bazı işleri dışarıya yaptırma (outsourcing), maliyet oluşturan ve karlı olmayan aktiviteleri ortadan kaldırma, personel sayısını azaltma gibi daha çok krize karşı harcamaların kısılması ve giderlerin azaltılmasına yönelik stratejilerdir. Ayrıca, seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları artırma, reklam kampanyaları düzenleme ve fiyat indirimi de diğer stratejiler arasında yer almaktadır. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin krize karşı öncelikle maliyetlerin, giderlerin azaltılmasına ve gelirleri artırıcı stratejilere önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Çizelge 12 incelendiğinde Ayrıca konaklama işletmesi yöneticilerinin krize karşı uyguladıkları finansal stratejilerde % 69,1 oran ile ikinci olarak önemli

gördükleri stratejilerin finansman stratejisi içerisinde yer alan stratejiler olduğu görülmektedir. Bu stratejiler; kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma, kısa vadeli banka kredilerine başvurma, uzun vadeli banka kredileri alma sermaye artırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme, tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme, eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme, karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme, müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma gibi konaklama işletmelerine nakit girişi ve konaklama işletmelerinden kısa vadede nakit çıkışı engellemeye yönelik stratejilerdir. Bu stratejilere göre konaklama işletmeleri krize karşı nakit girişi ve borçları uzun vadeye yayma stratejilerine ikinci derecede önem göstermektedir diyebiliriz.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 60,8 oranı ile en az katılım sağladığı stratejiler yatırım stratejileri grubu içerisinde yer alan; bakım ve onarım harcamalarını erteleme, başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri (hisseleri) satma, kullanılmayan duran varlıkları satma, başka işletmelerle birleşme, müşterilere kredili satışları arttırma, müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma, başka işletmeleri satın alma, stok seviyesini düşürme, duran varlık alımlarını erteleme stratejileridir (Çizelge 12). Özellikle kriz dönemi gibi nakit sıkıntısının yoğun olarak yaşandığı dönemlerde konaklama işletmelerinin işletmenin kapasitesini aşacak yatırımlara yönelmediği ancak müşterileri kaybı yaşamamak, kaliteden ödün vermemek ve konaklama işletmesine müşteri çekmek adına yapılan yatırımlara önem verdiğini söyleyebiliriz.

4.8 Demografik Özelliklere Göre Gruplar Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular

Demografik özelliklere göre oluşturulan gruplar bakımından anlamlı farklılıklar olup olmadığını test edebilmek için öncelikle grup skorlarının dağılım karakteristiğinin incelenmesi gerekir. Normal dağılım koşulu ve homojen varyans koşullarının durumuna göre uygun istatistik testler dikkate alınmıştır.

Bu çalışma için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H_0 : Finansman, yatırım, diğer grup skorları normal dağılımdan farklı değildir.

H_a : Finansman, yatırım, diğer grup skorları normal dağılımdan farklıdır.

α anlam seviyesi 0,05 değerinden yüksek olduğunda alternatif hipotez ret edilerek sıfır hipotezi kabul edilecektir.

Çizelge 13. Demografik Özelliklere Göre Kümeler Arası Farklılıklar One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Diğer Skor Oranı	Finansman Skor Oranı	Yatırım Skor Oranı
N		34	34	34
Normal Parameters ^{a,b}	Ortalama	78,4324	69,1176	60,8529
	Standart Sapma	4,59761	7,63471	7,03051
Most Extreme Differences	Kesinlik	,122	,132	,088
	Pozitif	,103	,101	,076
	Negatif	-,122	-,132	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		,710	,772	,515
Asymp. Sig. (2-tailed)		,694	,590	,954

Hesaplanan değerlerin 3'ü de 0,05 değerinden yüksek olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir ve grup skorlarının normal dağıldığı sonucuna varılır. Homojenlik sınavası test esnasında gerçekleştirilmektedir.

4.9 Yönetici Görevi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Katılımcıların görev türüne göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki gibidir:

Aşağıdaki çizelge 14 de anlamlılık değerlerinin 3'ü de 0,05 değerinden büyük çıkmıştır. Yönetici görev türleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Yöneticilerin görev türleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu durumda **H₁** hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 14. Görev Türüne Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Diğer Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	85,273	3	28,424	1,393	,264
	Grup içi farklılık	612,282	30	20,409		
	Toplam	697,554	33			
Finansman Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	102,885	3	34,295	,565	,642
	Grup içi farklılık	1820,644	30	60,688		
	Toplam	1923,529	33			
Yatırım Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	136,198	3	45,399	,911	,447
	Grup içi farklılık	1494,927	30	49,831		
	Toplam	1631,125	33			

İşletmedeki görevlerine göre genel müdür, genel müdür yardımcısı, finans yöneticisi, departman müdürü ve yönetim kurulu üyeleri diğer stratejiler içerisinde yer alan stratejiler ile ilgili stratejilere hemen hemen aynı oranda önem vermektedir. Başka bir ifadeyle diğer stratejiler grubu için anlamlılık değeri $,264 > 0,05$ 'den büyük olduğu için işletmedeki görev türlerine göre diğer stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Finansman Stratejileri grubu için anlamlılık değeri $,642 > 0,05$ 'den büyük olduğu için işletmedeki görev türlerine göre finansman stratejileri grubuna katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Yatırım stratejileri için anlamlılık değeri $,447 > 0,05$ 'den büyük olduğu için işletmedeki görev türlerine göre yatırım stratejileri grubunda yer alan stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.10 Konaklama İşletmesinin Sınıfı İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Konaklama işletmelerinin sınıfına göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır.

Aşağıdaki çizelge 15 de anlamlılık değerlerinin 3'ü de 0,05 değerinden büyük çıkmıştır. Konaklama işletmesi sınıfları arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H_2 : Konaklama işletmelerinin sınıfları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 15: Konaklama İşletmesi Sınıflarına Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Diğer Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	108,787	2	54,393	2,864	,072
	Grup içi farklılık	588,768	31	18,993		
	Toplam	697,554	33			
Finansman Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	298,455	2	149,228	2,847	,073
	Grup içi farklılık	1625,074	31	52,422		
	Toplam	1923,529	33			
Yatırım Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	328,937	2	164,469	3,915	,051
	Grup içi farklılık	1302,188	31	42,006		
	Toplam	1631,125	33			

Diğer stratejiler grubu için anlamlılık değeri ,072 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi sınıfına göre diğer stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Finansman Stratejileri grubu için anlamlılık değeri ,073 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi sınıfına göre finansman stratejileri grubuna katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Yatırım stratejileri için anlamlılık değeri ,051 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi sınıfına göre yatırım stratejileri grubunda yer alan stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Sınıflarına göre 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri diğer stratejiler, finansman stratejileri ve yatırım stratejisi grubu içerisinde yer alan stratejilere hemen hemen aynı oranda önem göstermektedir.

4.11 Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapıları İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Konaklama işletmelerinin hukuki yapılarına göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Test Sonuçları aşağıdaki gibidir;

Aşağıdaki çizelge 16 da anlamlılık değerlerinin 3'ü de 0,05 değerinden büyük çıkmıştır. Konaklama işletmesi sınıfları arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Diğer stratejiler grubu için anlamlılık değeri ,051 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hukuki yapılarına göre diğer stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Finansman Stratejileri grubu için anlamlılık değeri ,398 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hukuki yapılarına göre finansman stratejileri grubuna katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Yatırım stratejileri için anlamlılık değeri ,385 > 0,05'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hukuki yapılarına göre yatırım stratejileri grubunda yer alan stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Çizelge 16. Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapılarına Göre Gruplar Arası Farklılıklar Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Diğer Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	154,680	2	77,340	4,416	,051
	Grup içi farklılık	542,874	31	17,512		
	Toplam	697,554	33			
Finansman Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	111,083	2	55,542	,950	,398
	Grup içi farklılık	1812,446	31	58,466		
	Toplam	1923,529	33			
Yatırım Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	97,486	2	48,743	,985	,385
	Grup içi farklılık	1533,638	31	49,472		
	Toplam	1631,125	33			

4.12 Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumu İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki gibidir;

Çizelge 17 incelendiğinde diğer strateji grubu ve finansman stratejileri grupları bakımından anlamlılık değeri $,001 < 0,05$ değerinden küçük olduğu için anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

H_3 : Konaklama işletmelerinin sahiplik durumları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 17. Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Diğer Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	307,622	3	102,541	7,889	,001
	Grup içi farklılık	389,932	30	12,998		
	Toplam	697,554	33			
Finansman Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	775,390	3	258,463	6,753	,001
	Grup içi farklılık	1148,139	30	38,271		
	Toplam	1923,529	33			
Yatırım Skor Oranı	Gruplar arası farklılık	213,851	3	71,284	1,509	,232
	Grup içi farklılık	1417,274	30	47,242		
	Toplam	1631,125	33			

Peki hangi sahiplik durumları arasında anlamlı farklılık söz konusu bunu anlamak için varyansların homojenliğine ilişkin sonuçlara bakmamız gerekir.

Çizelge 18. Varyansların Homojenlik Dağılımı

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	Serbestlik Derecesi1	Serbestlik Derecesi2	Sig.
Diğer Skor Oranı	,969	3	30	,420
Finansman Skor Oranı	1,181	3	30	,334
Yatırım Skor Oranı	,754	3	30	,529

Çizelge 18 de diğer strateji grubu, finansman strateji grubu ve yatırım strateji grubu açısından anlamlılık değeri 0,05 değerinden yüksek olduğu için uygun bir dağılım yani homojen bir dağılım söz konusudur.

Çizelge 19. Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişkenler		Çoklu Karşılaştırmalar								
		(I) Sahip	(J) Sahip	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı			
							Alt sınır	Üst sınır		
Diğer Skor Oranı	Tukey HSD	Bağımsız (tek) İşletme	Yerli Zincir	*8,04	1,67	,000	3,48	12,59		
			Yabancı Zincir	3,22	2,05	,410	-2,36	8,81		
			Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	4,34	1,71	,073	-,30	8,99		
		Yerli Zincir	Bağımsız (tek) İşletme	*-8,04	1,67	,000	-12,59	-3,48		
			Yabancı Zincir	-4,81	1,94	,084	-10,10	,47		
			Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	-3,69	1,57	,110	-7,97	,58		
		Yabancı Zincir	Bağımsız (tek) İşletme	-3,22	2,05	,410	-8,81	2,36		
			Yerli Zincir	4,81	1,94	,084	-,47	10,10		
			Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	1,12	1,97	,941	-4,24	6,48		
		Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	Bağımsız (tek) İşletme	-4,34	1,71	,073	-8,99	,30		
			Yerli Zincir	3,69	1,57	,110	-,58	7,97		
			Yabancı Zincir	-1,12	1,97	,941	-6,48	4,24		
		Finansman Skor Oranı	Tukey HSD	Bağımsız (tek) İşletme	Yerli Zincir	*11,67	2,87	,002	3,85	19,49
					Yabancı Zincir	1,31	3,52	,982	-8,27	10,90
					Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	7,56	2,93	,068	-,41	15,54
Yerli Zincir	Bağımsız (tek) İşletme			*-11,67	2,87	,002	-19,49	-3,85		
	Yabancı Zincir			*-10,36	3,33	,020	-19,43	-1,29		
	Şirketler Grubuna Bağlı İşletme			-4,11	2,70	,437	-11,46	3,23		
Yabancı Zincir	Bağımsız (tek) İşletme			-1,31	3,52	,982	-10,90	8,27		
	Yerli Zincir			*10,36	3,33	,020	1,29	19,43		

		Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	6,25	3,38	,273	-2,96	15,46
	Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	Bağımsız (tek) İşletme	-7,56	2,93	,068	-15,54	,41
		Yerli Zincir	4,11	2,70	,437	-3,23	11,46
		Yabancı Zincir	-6,25	3,38	,273	-15,46	2,96

Çizelge 19 da anlamlı farklılık gözlemlenen sonuçlar ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Bu farklılıkları anlamlı bulunduğuna göre skor ortalama değerlerini incelemek farklılığın yönü konusunda bize bilgi verecektir.

Çizelge 20. Sahiplik Durumuna Göre Ortalama Skor Dağılımı

Descriptives									
		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	95% güven aralığı sınırı		Minimum	Maximum
						Alt sınır	Üst sınır		
Diğer Skor Oranı	Bağımsız (tek) İşletme	8	82,78	4,23	1,49	79,24	86,33	75,60	86,70
	Yerli Zincir	11	74,74	3,34	1,00	72,49	76,99	71,10	80,00
	Yabancı Zincir	5	79,56	1,84	,82	77,27	81,84	77,80	82,20
	Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	10	78,44	3,92	1,24	75,63	81,24	71,10	84,40
	Total	34	78,43	4,59	,78	76,82	80,03	71,10	86,70
Finansman Skor Oranı	Bağımsız (tek) İşletme	8	75,31	2,81	,99	72,95	77,66	72,50	80,00
	Yerli Zincir	11	63,63	6,45	1,94	59,29	67,97	55,00	80,00
	Yabancı Zincir	5	74,00	3,79	1,69	69,29	78,70	70,00	77,50
	Şirketler Grubuna Bağlı İşletme	10	67,75	8,28	2,62	61,82	73,67	52,50	80,00
	Total	34	69,11	7,63	1,30	66,45	71,78	52,50	80,00

Diğer strateji skor oranları bakımından bağımsız işletmeler ile yerli zincir işletmeler arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız (tek) İşletmeler krize karşı personel ücretlerini kısma, sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma, bazı işleri dışarıya yaptırma, seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma, reklam kampanyaları düzenleme, maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma, personel sayısını azaltma, fiyat

indirimi gibi harcamaların azaltılması ve giderlerin kısılması stratejilerine yerli zincir işletmelerden daha fazla önem gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Finansman stratejileri açısından gözlenen farklılıkları inceleyecek olursak; yerli zincir işletmelerin skor ortalaması hem bağımsız (tek) işletmelere göre hem de yabancı zincir işletmelere göre daha düşük bir oran ortalamasına sahiptir ve bu fark anlamlı olarak gözlemlenmiştir. Katılım oranları bakımından bağımsız (tek) işletmeler % 75,3 oranında, yabancı zincir işletmeler %74 oranında ve yerli zincir işletmeler %63,6 oranında katılım sağlamışlardır. Bu noktadan hareketle bağımsız (tek) işletmeler kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma, kısa vadeli banka kredilerine başvurma, uzun vadeli banka kredileri alma sermaye artırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme, tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme, eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme, karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme, müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma gibi konaklama işletmelerine nakit girişi ve konaklama işletmelerinden kısa vadede nakit çıkışını engellemeye yönelik stratejilere yabancı zincir işletmelere ve yerli zincir işletmelere göre daha fazla önem göstermektedir şeklinde yorumlayabiliriz.

4.13 Konaklama İşletmelerinin Yıllık Faaliyet Süresi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet süresine göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için Bağımsız Örneklem T testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki gibidir;

Çizelge 21 incelendiğinde 3 değerinde anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenir.

H_5 : Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 21. Konaklama İşletmelerinin Yıllık Faaliyet Süresine Göre Farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi

Bağımsız Örneklem t Testi										
		Levene Testi		t-test için ortalama fark sonuçları						
		F	Sig.	t	Serbestlik derecesi	Sig. (2-tailed)	Ortalama farklar	Standart hata	95% güven aralığı	
									Alt sınır	Üst sınır
Diğer Skor Oranı	Varyansların eşitliği	,912	,347	-2,213	32	,034	-3,52	1,59	-6,77	-,28
	Varyansların eşitsizliği			-2,380	23,923	,026	-3,52	1,48	-6,58	-,46
Finansman Skor Oranı	Varyansların eşitliği	3,00	,093	-2,279	32	,029	-6,00	2,63	-11,37	-,63
	Varyansların eşitsizliği			-2,672	29,362	,012	-6,00	2,24	-10,60	-1,41
Yatırım Skor Oranı	Varyansların eşitliği	1,673	,205	-4,325	32	,000	-8,99	2,07	-13,22	-4,75
	Varyansların eşitsizliği			-5,389	31,849	,000	-8,99	1,66	-12,39	-5,59

Ortalama skor değerlerini incelemek bu farklılığın yönü konusunda bizi sonuca götürecektir.

Çizelge 22. Yıllık Faaliyet Sürelerine Göre Ortalama Skor Dağılımı

Grup Ortalamaları					
	Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama standart hata
Diğer Skor Oranı	12 ay açık	23	77,2913	4,59495	,95811
	sezonluk	11	80,8182	3,74828	1,13015
Finansman Skor Oranı	12 ay açık	23	67,1739	7,98807	1,66563
	sezonluk	11	73,1818	5,01135	1,51098
Yatırım Skor Oranı	12 ay açık	23	57,9435	6,48017	1,35121
	sezonluk	11	66,9364	3,24816	,97936

Çizelge 22 incelendiğinde yıllık faaliyet sürelerine göre sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri diğer stratejilere (personel ücretlerini kısma, sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma, bazı işleri dışarıya yaptırma (outsourcing), maliyet oluşturan ve karlı olmayan aktiviteleri ortadan kaldırma, personel sayısını azaltma gibi daha çok krize karşı harcamaların kısılması

ve giderlerin azaltılması, seyahat acentası ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma, reklam kampanyaları düzenleme ve fiyat indirimi), finansman stratejilerine (kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma, kısa vadeli banka kredilerine başvurma, uzun vadeli banka kredileri alma sermaye arttırımı yoluyla öz kaynakları güçlendirme, tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme, eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme, karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme, müşterilere satışlarda nakit indirimi), yatırım stratejilerine (bakım ve onarım harcamalarını erteleme, başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri (hisseleri) satma, kullanılmayan duran varlıkları satma, başka işletmelerle birleşme, müşterilere kredili satışları arttırma, müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma, başka işletmeleri satın alma, stok seviyesini düşürme, duran varlık alımlarını erteleme) stratejilerine 12 ay açık olan konaklama işletmelerine göre daha fazla önem vermektedir.

4.14 Konaklama İşletmelerinde Genel Hizmet Süresi İle Finansman, Yatırım ve Diğer Strateji Grubu Arasındaki İlişki

Konaklama işletmelerinin genel hizmet süresine göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıdaki gibidir;

Aşağıdaki çizelge 20 de anlamlılık değerlerinin 3'ü de 0,05 değerinden büyük çıkmıştır. Konaklama işletmeleri hizmet sürelerine göre aralarında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₄: Konaklama işletmelerinin genel hizmet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu durumda **H₄** hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 23. Konaklama İşletmelerinin Hizmet Sürelerine Göre Aralarındaki Farklılıklar Anova Testi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	Sig.
Diğer Skor Oranı	Gruplararası farklılı	62,479	3	20,826	,984	,414
	Grup içi farklılık	635,075	30	21,169		
	toplam	697,554	33			
Finansman Skor Oranı	Gruplararası farklılı	30,088	3	10,029	,159	,923
	Grup içi farklılık	1893,442	30	63,115		
	toplam	1923,529	33			
Yatırım Skor Oranı	Gruplararası farklılı	164,131	3	54,710	1,119	,357
	Grup içi farklılık	1466,994	30	48,900		
	toplam	1631,125	33			

Diğer stratejiler grubu için anlamlılık değeri **,414 > 0,05**'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hizmet süresine göre diğer stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Finansman Stratejileri grubu için anlamlılık değeri **,923 > 0,05**'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hizmet süresine göre finansman stratejileri grubuna katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Yatırım stratejileri için anlamlılık değeri **,357 > 0,05**'den büyük olduğu için konaklama işletmesi hizmet süresine göre yatırım stratejileri grubunda yer alan stratejilere katılım bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1 Sonuç

Turizm sektörü ülkelerin ekonomik ve sosyal açıdan gelişmesine katkı sağlayan önemli sektörler arasında yer almaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye için turizm sektörü önemli kalkınma araçlarından biridir. Ülke ekonomisine yaptığı katkılar düşünüldüğünde turizm sektörüne gereken önemin verilmesi gerektiği açıktır. Küreselleşme birçok sektörde değişim yaşanmasına yol açtığı gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de değişim yaşanmasına yol açmaktadır. Bu değişim artan küreselleşme ile birlikte ekonomide krizlerin daha sık yaşanmasına yol açmaktadır. Kriz, önceden sezilmesi zor olan, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini zorlaştıran, işletmenin yaşamını tehdit eden, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde stres ve baskı oluşturan belirsizlik durumudur. Kuşkusuz ki turizm sektörü de krizlerden kendine özgü koşullarda etkilenmektedir. Özellikle turizm sektörü talep esnekliği yoğun olan bir sektör olması nedeniyle diğer sektörlerle nazaran turizm sektörü krizlere karşı daha hassas bir yapıya sahiptir ve krizlerden daha çabuk etkilenebilmektedir. Turizm sektöründe üretilen ürün hizmet olduğu için ve hizmetinde depolama gibi bir özelliği olmadığı için krizin etkileri turizm sektöründe kalıcı olabilmektedir. Örneğin kriz dönemi gibi satışların çok düşük olduğu bir dönemde turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin odalarının satılamayıp boş kalması telafi edilemeyecek bir giderdir. Çünkü odanın satılamadığı o gün için o odadan elde edilecek gelirin telafisi mümkün olmayabilir. Bu açıdan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri krize karşı sürekli hazır durumda olmalı, krizden korunmak, krizin etkilerini en aza indirmek ve kriz süresince ayakta kalabilmek için bazı stratejiler uygulamak durumundadır.

Krize karşı uygulanması gereken en önemli stratejilerden biri de hiç kuşkusuz finansal stratejilerdir. Ancak yerli ve yabancı literatür incelendiğinde finansal stratejinin tanımına ilişkin kesin bir ifadenin olmadığı anlaşılmıştır. Öncü vd., (2010) hava yolu şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine yaptıkları bir araştırmada finansal strateji kavramının yöneticilerin zihninde risk yönetimi, nakit yönetimi, maliyet yönetimi, bütçe planlama konularını çağrıştırdığını gözlemlemişlerdir.

Çalışma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. İşletmelerin hukuki yapısı açısından baktığımızda anonim şirketlerin ağırlıkta olduğunu gözlemlemekteyiz. Faaliyet süresi bakımından 12 ay açık konaklama işletmelerinin sezonluk konaklama işletmelerine oranla daha fazla katılım sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Belirgin isimlerle anılan ve yakın dönemde etkili olan krizler en yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde değerlendirilmiştir. Özellikle 2008 küresel finans krizi, domuz gribi, kuş gribi vb. krizler işletmelerin etkilendikleri krizler arasında yer almaktadır. Zamana ve işletme hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde günümüzden geçmişte yaşanan krizlere göre azalma olduğu gözlemlenmiştir. 1994 döviz krizi, 1991 1. Irak savaşı krizlerine katılan işletmeler çok az sayıdadır. Ayrıca araştırmaya katılan 34 konaklama işletmesinden hiç birinin 1927 yılında gerçekleşen 28 Şubat krizinden etkilenmediği ortaya çıkmıştır.

Krize neden olan en önemli faktör ekonomik faktör şeklinde değerlendirilmiştir. Sonrasında ikinci sırada krize neden olan en önemli faktör doğal faktör olarak gözlemlenmiştir. Akıncı (2010) 'Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma' isimli doktora tezi çalışmasında krize neden olan en önemli faktör olarak sırasıyla ekonomik faktör ve doğal faktör sonucunu elde etmiştir. Krize neden olan faktörler ekonomik, doğal, politik ve yasal, sosyo-kültürel, uluslararası çevre faktörleri dış çevre faktörleri içerisinde yer almaktadır. Üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları, finansal yaşam evresi, örgütün yaşam evresi, örgütsel ve yönetsel yapı iç çevre faktörleri arasında yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri krize neden olan faktörlerden dış çevre faktörlerinde yoğunlaşmışlardır. Bunun yanı sıra krize neden olan iç çevre faktörlerinin etkisinin çok düşük oranlarla ifade edildiği gözlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre konaklama işletmelerinin krizden korunmak ve krizin etkilerini azaltmak için bazı tedbirler alma krizin etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan

34 işletmenin tamamı kriz karşısında acil eylem planları hazırladıklarını belirtmişlerdir. Konaklama işletmesi yöneticilerinin krizi atlatabilmek ve krizi en az zararla kapatabilmek ve zamanında önlem alabilmek için dış çevreyi sürekli izleme, acil bilgi merkezleri oluşturmanın yanında uzman bir kriz yönetim ekibinin oluşturularak kriz yönetim planlarının uygulanmasının gerekli görüldüğü söylenebilir. Topuz (2009) 'Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri' başlıklı yüksek lisans çalışmasında işletmenin krize karşı tutumlarında acil eylem planları hazırlama, kriz yönetim planları hazırlama, acil bilgi merkezi (kriz masası) oluşturma ve kriz yönetim birimi oluşturma tutumları önemli olarak nitelendirilmiştir.

Krizler konaklama işletmelerinde olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz karşısında karşılaştıkları olumsuz sonuçlar olarak; rezervasyon iptallerinin yaşanması, oda fiyatlarının düşmesi, karlılığın azalması, personelin işini kaybetme korkusunun artması, personel çıkarımı olmasını en önemli olumsuz sonuçlar olarak belirtmişlerdir. Krizin olumlu sonuçları olarak; dış çevreye duyarlılığın artması, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf ve üstün yönlerinin görülmesi konaklama işletmesi yöneticileri tarafından krizin olumlu sonuçları arasında görülmüştür.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin krize karşı sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma, seyahat acentesi ve tur operatörlerine tanınan komisyonları arttırma, alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma, maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma, tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme, kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma stratejilerine yoğun bir şekilde katılım sağladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca müşterilere kredili satışları arttırma, uzun vadeli banka kredileri alma, müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma, reklam kampanyaları düzenleme, müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma ve fiyat indirimi araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından krize karşı uygulanması önemli bulunan diğer finansal stratejilerdir.

Krize karşı uygulanacak finansal stratejileri 3 grup altında inceledik. Bu 3 grup;

- 1) Finansman Stratejileri
- 2) Yatırım Stratejileri
- 3) Diğer Stratejiler

Finansman stratejileri işletmeye nakit fon girişi sağlayan stratejilerdir. Yatırım stratejileri işletmeye kısa ve uzun vadede gelir sağlayacak varlıklara yapılan yatırımlardır. Diğer stratejiler doğrudan finansal stratejilerle ilgili olmayan ama dolaylı yönden finansal stratejilerle bağlantılı olan stratejilerdir. Çalışmada yer alan 28 finansal stratejisinin gruplara göre dağılımı çizelge 12 de verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre konaklama işletmesi yöneticilerinin % 78,4 oranı ile en çok diğer stratejiler üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Finansman stratejilerine katılım oranı % 69,1 iken, yatırım stratejilerine katılım oranı % 60,8 olmuştur. Konaklama işletmelerinin öncelikli amaçlarının işletmenin harcama ve giderlerin azaltılmasına yönelik stratejileri ön planda tuttuğu, sonrasında işletmeye nakit girişini artırma ve kısa vadede işletmeden nakit çıkışını azaltmaya yönelik stratejilere önem verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların yaptığı değerlendirmeler yapısal özelliklerine göre bir farklılaşma gösteriyor mu ve bu durum mevcut ise hangi değişkenler arasında gerçekleşiyor sorusunu sorarak anlamlı farklılıklar, uygun istatistik testler ile sınanmıştır.

Bu testler sonucunda;

Yöneticilerin görevleri bakımından gruplar arasında finansman yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin sınıflarına göre gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sınıflarına göre 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri diğer stratejiler, finansman stratejileri ve yatırım stratejisi grubu içerisinde yer alan stratejilere hemen hemen aynı oranda önem göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin hukuki yapılarına göre gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

Konaklama işletmelerinin sahiplik durumlarına göre gruplar arasında finansman ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmadan elde edilen verilere göre diğer strateji skor oranları bakımından bağımsız işletmeler ile yerli zincir işletmeler arasında anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bağımsız (tek) İşletmelerin krize karşı personel ücretlerini kısma, sıkı maliyet kontrolü, genel olarak verimliliği artırıcı tedbirler alma, bazı işleri dışarıya yaptırma, seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları artırma, reklam kampanyaları düzenleme, maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma, personel sayısını azaltma, fiyat indirimi stratejilerine yerli zincir işletmelerden daha fazla önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Finansman stratejileri grubu açısından gözlenen farklılıklar; yerli zincir işletmelerin skor ortalaması hem bağımsız (tek) işletmelere göre hem de yabancı zincir işletmelere göre daha düşük bir oran ortalamasına sahiptir. Yani bağımsız (tek) işletmeler yabancı zincir işletmelere ve yerli zincir işletmelere göre finansman stratejilerine daha fazla önem göstermektedirler.

Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet sürelerine göre gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Yıllık faaliyet sürelerine göre sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin diğer stratejilere, finansman stratejilerine ve yatırım stratejilerine 12 ay açık olan konaklama işletmelerine göre daha fazla önem gösterdikleri sonucu elde edilmiştir. Sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri krize karşı gider ve harcamaları kısma, işletmeye nakit fon girişi sağlama ve satışları arttırmaya yönelik stratejilere yılın 12 ayı boyunca faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmelerine göre daha fazla ağırlık vermektedir.

Konaklama işletmelerinin genel hizmet süresine göre gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin sınıfı, hukuki yapısı, sahiplik durumu, faaliyet süresi, turizm sektöründeki hizmet yılı ve konaklama işletmesi yöneticilerinin görev türü bakımından iç ve dış çevre faktörlerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için çeşitli istatistikî testler uygulanmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmada toplam 5 hipotez belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler aşağıda çizelge 24’te verilmiştir.

Çizelge 24. Hipotezlerin Dağılımı

HİPOTEZLER	DURUM
H₁: Yöneticilerin görev türleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H₂: Konaklama işletmelerinin sınıfları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H₃: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumları arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul Edildi
H₄: Konaklama işletmelerinin genel hizmet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H₅: Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet süreleri arasında finansman, yatırım ve diğer grup stratejileri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul Edildi

5.2 Öneriler

Yerli ve yabancı literatür incelemesi ve yapılan araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin dikkate alması gereken önerileri şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşletmeler krizi atlatabilmek ve krizi en az zararla kapatabilmek ve zamanında önlem alabilmek için dış çevreyi sürekli izleme, acil bilgi merkezleri oluşturmanın yanında uzman bir kriz yönetim ekibi oluşturarak kriz yönetim planlarını en uygun zamanda uygulamaya sokmalıdır.
- Krizin konaklama işletmeleri üzerindeki en önemli etkilerinden biri nakit akışının yavaşlaması ve zaten esnek olan talebin düşmesidir. Kriz dönemi gibi ekonomik sıkıntıların yoğun olarak yaşandığı dönemlerde nakit akışının yavaşlaması konaklama işletmelerinde ödeme sorunlarına yol açabilir.

Özellikle kriz dönemlerinde karlılıktan ziyade öncelikle işletmenin ayakta kalması hedeflenmelidir. Konaklama işletmelerinin nakit akışı dengesini sağlayabilmesi için bankalar, kredi kuruluşları gibi nakit ihtiyacını sağlayabileceği kurum ve kuruluşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olmalı ve onlara karşı güven sağlamalıdır.

- Konaklama işletmeleri kriz karşısında rezervasyon iptallerinin yaşanması, oda fiyatlarının düşmesi, karlılığın azalması, personelin işini kaybetme korkusunun artması, personel çıkarımı olması gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler bu süreci acil eylem ve kriz yönetim planları hazırlayarak, acil bilgi merkezi (kriz masası) ve kriz yönetim birimi oluşturarak minimum hasarla atlatabilir.
- Krizlerin olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçları da mevcuttur. Dış çevreye duyarlılığın artması, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması, stratejik açıdan işletmenin zayıf ve üstün yönlerinin görülmesi konaklama işletmeleri için krizin olumlu sonuçları arasında görülebilir. Krizler, tehlikelerin yanı sıra yukarıda belirttiğimiz gibi önemli fırsatlar da sunabilir. Eğer işletme, gerçek anlamda kriz yönetimi uyguladığı takdirde ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilir bu süreci iyi yöneterek krizi fırsata çevirebilir. Bu nedenle yöneticiler, kriz sinyallerini algılayabilen ve krizi fırsat olarak değerlendirebilen esnek bir yönetim yapısına sahip olmalıdır.
- Kriz işletmelerde ekonomik açıdan birçok sıkıntıya neden olabilmektedir. Bu bakımdan konaklama işletmeleri yöneticilerinin dikkat etmesi gereken önemli noktalardan biri de krize karşı finansal açıdan bir takım stratejiler uygulayarak işletmeyi ekonomik yönden rahatlatacak tedbirlerin almasını sağlamaktır. Bunun için konaklama işletmesinde gereksiz harcamalar tespit edilmeli ve bu harcamalar kısılmalı, işletmenin karlı olmayan bölümleri dışarıdan farklı firmalara kiralanmalı, işletmede sıkı maliyet kontrolü uygulanmalı ve seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirmelidir.

- Kriz dönemlerinde işletmeleri etkileyen diğer bir sorun da kredi piyasasının daralmasıdır. Kriz dönemlerinde belirsizlik önemli ölçüde arttığından ve likidite daraldığından, işletmeler uygun koşullarda kredi bulamayabilirler. Nakit açığının finansal kurumlar dışından çok yüksek bir maliyetle temin edilmesi de işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkiler. Eğer işletmeler krizden çıkmak için borçlanma yoluna gidecekse kısa vadeli borç kullanımının yerine uzun vadeli borç kullanımı tercih etmelidirler. Bu sayede işletmelerin en çok nakit ihtiyacı duyduğu kriz döneminde dışarıdan sağladığı fonu kısa sürede ödemeleri ertelenmiş olacaktır.
- Konaklama işletmeleri kriz dönemi boyunca bakım ve onarım harcamaları gibi işletmelerin kalitelerinden ödün verecek yatırımları kesinlikle ertelememelidirler. Bu gibi yatırımların ertelenmesi kaliteden ödün vermeye, müşteri kaybına yol açmaya ve kriz sonrası işletmelerin yeniden sıkıntıya düşmesine neden olabilir.
- Bu araştırma Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve birinci sınıf tatil köylerini kapsamaktadır. Araştırmanın evreni genişletilerek turizm sektöründeki diğer işletmeleri de içeren daha kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Talep esnekliğinin yoğun olduğu ve rekabetin en üst seviyelerde yaşandığı turizm sektöründeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin finansal strateji kavramı hakkında bilgilendirilmesi önerilmektedir. Ayrıca krizlere karşı tüm ihtimaller göz önünde bulundurularak finansal stratejilerin belirlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, E. (2007). Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Akgemci, Tahir., ve Güleş, Kürşat Hasan. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Asanakutlu, Tuncer., Safran, Barış., ve Tosun, Elif. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 141-163.

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine Norman R. (2000). Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek Harward Business Review Kriz Yönetimi. (Çev. S. Atay). İstanbul: Mess Yayınları.

Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Aymankuy, Şimal Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(6), 105-118.

Azaltun, M., ve Kaya E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bahar, Emel., Kaya, Ferudun., ve Keklik, Ferah. (2011). Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. International Journal of Economic and Administrative Studies, 3(6), 84-100.

Bayazıt, Zeynep Özgür Ç., Dizdarlar, H. Işın., ve Tepe, F. Fulya. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans. ss.363-380.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, Ebru K., Akgün, Özcan E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (14.Baskı). Sakarya: Pegem Akademi.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceylan, Ali., ve Korkmaz, Turhan. (2009). İşletmelerde Finansal Yönetim. (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

Çelik, A. (2010). Kriz ve Stres Yönetimi. Gazi Kitabevi.

Çelik, C., ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9), 56-74.

Çöklü, Y. Ece. (2000). İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı. Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları. ss.263-280.

Dinçer, Ö., (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. İstanbul: Beta Yayınevi.

Dinçer, Fatih M. (2002). Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Durgun, A., ve Gövdere, B. (2008). Küresel Krizin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkileri Üzerine Bir Analiz. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1), 139-159.

Eraslan, N. (2004). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ercan, Metin K., ve Ban, Ü. (2009). Finansal Yönetim. (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (Genişletilmiş 5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Genç, N. (2004). Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gökdeniz, A., ve Dinç, Y. (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.

Hacıoğlu, N. (2008). Turizm Pazarlaması. (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Haşit, G. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans.

Henderson, J., C. (1999). Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore. Journal of Travel Research. 38(2), 177-181.

Huang, J., H. ve Min, J., C., H. (2002). Earthquake Davastation and Recovery in Tourism: The Taiwan Case. Tourism Management. (23), 145-154.

İplik, F. Nur. (2008). Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye'de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kahraman, N. (1997). Turizm Yatırım Projeleri Analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kalaycı, S. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalpaklıoğlu, Nur Ü. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. Akademik Araştırmalar Dergisi, (44), 139-155.

Karacan, Sami., ve Savcı, Mustafa. (2011). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 39-54.

Keown McMullan, C. (1997); "Crisis: When does a Molehill Become a Mountain?" Disaster Prevention and Management, 6(1), 4-10.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Koroğlu, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarının da Bir Uygulama). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kuru, Şafak., ve Ozen, Tuğrul. (1998). Turizm Yatırımları. İstanbul: Özkan Ofset Matbaacılık.

Küçük, F. (2009). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları. e-Journal of New World Sciences Academy, 4(2), 142-153.

Met, Ö. (2013). Turizm ve Ağırlama İşletmelerinde Finansal Analiz. Ankara: Detay Yayıncılık.

Meydan, M. (2005). Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Mirze, K., ve Ülgen, H. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Murat, Güven., ve Mısırlı, Kamuran. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 1-19.

Narbay, M., Ş. (2006). Kriz İletişimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Okumuş, Fevzi. (2001). 2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Etkileri, 2. Ulusal Türkiye Turizmini Araştırma Sempozyumu Tebliğler Kitabı, İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.

Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 276-290.

Öncü, Mehmet A., Çömlekçi, İ., ve Çoşkun, Emrah. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejilerin Üzerine Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,6(2), 27-58.

Örnek, A., Ş. ve Aydın, Ş. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özdemir, M. (1999). Finansal Yönetim. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi. (1. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, (19), 93-114.

Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. (1.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi, İstanbul: İletişim Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., ve Tüz, Melek. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.

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), 501-520.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 181-195.

Sumer, H., ve Pernteimer, H. (2004). Şirket Birleşmeleri, İstanbul: Alfa Yayınları

Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şahbaz, R. Pars., ve Tuna, M. (1998). Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri. 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.

Şahin, S. (2005). Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Şimşek, M.Şerif. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Konya.

Şentürk, F. Kerem. (2010). Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Tanrısevdi, A. (2004). Yönetici Bakışı İle Seyahat Acentelerinde Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 1(1), 39-40.

T.C. Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü. (2002). Kriz Yönetimi El Kitabı. Ankara: Nokta Ofset.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., ve Bektaş, M. (2008). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Topuz, Ç. (2009). Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Bellek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

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

Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. (2.Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Türkiye Otelciler Federasyonu. (2010). Turizm Sektöründe ve Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi, 41.

Türksoy, A. (2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler. Ege Akademik Bakış, 7(1), 99-115.

Tüz, Melek V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa yayınları.

Ural, Ebru G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans, 381-391.

Usta, Ö. (2001). Genel Turizm. İzmir: Anadolu Matbaası.

Usta, Ö. (2008). İşletme Finansı ve Finansal Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzun, D. (2001). Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ülgen, Hayri., ve Mirze, S. Kadri. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (4. Basım).

Yılmaz, G. Akyüz. (2010). Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_ji_h_baran_26.04.2012%2023-09-02.pdf (E.T :05/03/2013).

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> (E.T: 01/06/2013).

EK-1**İŞLETMELERDE KRİZLERE KARŞI FİNANSAL STRATEJİLER: ANTALYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA****Sayın Katılımcı,**

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde krizlere karşı izlenen finansal stratejileri ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Araştırmada, yanıtlarınızdan sağlanacak veriler, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güvenilirlik ilkelerine bağlı kalınarak değerlendirilecektir. Araştırmanın niteliğiyle ve sonuçlarıyla, siz değerli katılımcı ve kuruluşlarımız için de yararlı olması amacımızdır.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında, *Doç. Dr. Önder MET* danışmanlığında yürüttüğüm bu araştırmada katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Süleyman AKKAŞOĞLU

1) İşletmedeki göreviniz? a) Genel Müdür b) Genel Müdür Yardımcısı c) Finans Yöneticisi d) Departman Müdürü e) Yönetim Kurulu Üyesi	4) İşletmenizin sahiplik durumu nedir? a) Bağımsız (Tek) İşletme b) Yerli Zincir c) Yabancı Zincir d) Şirketler Grubuna Bağlı İşletme e) Diğer (Belirtiniz).....
2) İşletmenizin sınıfı nedir? a) 5 yıldızlı otel b) 4 yıldızlı otel c) 1.sınıf tatil köyü	5) İşletmenizin faaliyet süresi? a) 12 ay açık b) Sezonluk
3) İşletmenizin hukuki yapısı nedir? a) Tek Sahipli İşletme b) Adi Ortaklık c) Kolektif Ortaklık d) Limited Şirket e) Anonim Şirket f) Borsaya Kayıtlı A.Ş	6) İşletmenizin turizm sektöründe hizmet yılı? a) 1 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 – 15 yıl d) 16 – yıl ve üzeri

7) İşletmenizi etkileyen aşağıdaki belli başlı krizlerin karşısına (X) koyunuz!

2008 Küresel Finans Krizi	
2003 II. Irak Savaşı	
2001 11 Eylül İkiz Kulelerin Vurulması	
2000-2001 Ulusal Ekonomi Krizi	
1999 Marmara Depremi	
1997 28 Şubat Krizi	
1994 Döviz Krizi	
1991 I. Irak Savaşı	
Tsunami vb. Afetler	
Hızlanan Terör Olayları	
Son Yıllarda Yaşanan Arap Baharı	
Domuz gribi, Kuş gribi vb.	
Diğer:.....	

8) İşletmenizi etkileyen krizlerin yaşanmasında Sizce hangi faktörler etkili olmuştur?

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Ekonomik Faktörler (Ekonomideki belirsizlik veya ani değişimler)					
Doğal Faktörler (Yangın, sel, kuş gribi, kuraklık, deprem vb.)					
Politik ve Yasal Faktörler (Siyasal çalkantılar, hukuki düzenlemeler vb.)					
Uluslararası Çevre Faktörler (Küreselleşme)					
Sosyo-Kültürel Faktörler (Terör, mezhep çatışması, iç savaş, genel grev vb.)					
Örgütsel ve Yönetimsel Yapı (Örgüt içi formel ve informal iletişim, yönetimin merkeziliği)					
Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları (Yöneticinin bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye çalışması)					
Finansal Yaşam Evresi (Finansal ve diğer işletme sistemleri arasındaki uyumsuzluk)					
Örgütün Yaşam Evresi (Büyüme, olgunluk, yaşlanma, çöküş)					

9) İşletmenizin bir kriz karşısındaki durumu hakkındaki düşünceleriniz?

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kriz olması bizim işletmenin politikalarını etkilemez!					
Krizden etkilenmemek için etkin stratejiler geliştirilir!					
Krizi erkenden haber veren bir uyarı sistemi geliştirilmiştir!					
Kriz yönetim planları hazırlanır!					
Acil eylem planları hazırlanır!					
Kriz yönetim birimi oluşturulur!					
Acil bilgi merkezi (kriz masası) oluşturulur!					
Kriz işletmeyi etkilemiyorsa geçmesi beklenir!					

Zamanında önlem almak için dış çevre sürekli izlenir!						
10) İşletmenizin geçmişte yaşadığı krizlerin olumsuz etkileri Sizce neler olmuştur? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	11) İşletmenizin geçmişte yaşadığı krizlerin olumlu etkileri Sizce neler olmuştur? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)					
<input type="checkbox"/> Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı. <input type="checkbox"/> Dış finansman kaynağı bulmakta sıkıntı yaşandı. <input type="checkbox"/> Rezervasyon iptalleri yaşandı. <input type="checkbox"/> Nakit sıkıntısı yaşandı. <input type="checkbox"/> Oda satışları düştü. <input type="checkbox"/> Karlılık azaldı. <input type="checkbox"/> Personel çıkarımı oldu. <input type="checkbox"/> Finansal sorunlar ve riskler arttı. <input type="checkbox"/> Oda fiyatları düştü. <input type="checkbox"/> Oda doluluk oranları düştü. <input type="checkbox"/> İşletmede atıl (kullanılmayan) kapasite arttı. <input type="checkbox"/> Personelin stres ve huzursuzluğu arttı. <input type="checkbox"/> Personelin motivasyonu düştü. <input type="checkbox"/> Personelin verimliliği düştü. <input type="checkbox"/> Personelin işini kaybetme korkusu arttı. <input type="checkbox"/> Müşteri memnuniyeti azaldı. <input type="checkbox"/> Sunulan hizmet kalitesi düştü. <input type="checkbox"/> İşletme maliyetleri arttı. <input type="checkbox"/> İşletmede bütçe açığı ortaya çıktı. <input type="checkbox"/> İşletme borçlarında artış gözlemlendi. <input type="checkbox"/> Alacak tahsilat güçlükleri arttı. <input type="checkbox"/> Stoklar arttı. <input type="checkbox"/> Borç taksitleri zamanında ödenemedi. <input type="checkbox"/> Personel ücretlerinin ödemesi aksadı. <input type="checkbox"/> İşletmemizin piyasa değeri düştü.	<input type="checkbox"/> Müşterinin değeri arttı. <input type="checkbox"/> Rekabet edebilirlik arttı. <input type="checkbox"/> Dış çevreye duyarlılık arttı. <input type="checkbox"/> Satışlarımız arttı. <input type="checkbox"/> Kar elde etme düşüncesi ön plana çıktı. <input type="checkbox"/> Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar arttı. <input type="checkbox"/> Yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına ilgi arttı. <input type="checkbox"/> Kalitenin önemi daha iyi anlaşıldı. <input type="checkbox"/> Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görüldü. <input type="checkbox"/> Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görüldü. <input type="checkbox"/> İşletmenin rekabet gücünü test etme fırsatı oldu. <input type="checkbox"/> Kriz deneyimi arttı, gelecek için önlem alındı. <input type="checkbox"/> Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşıldı ve arttı. <input type="checkbox"/> Tedarikçilerle işbirliğine gidildi. <input type="checkbox"/> Eğitim etkinliklerine verilen önem arttı. <input type="checkbox"/> Yöneticilerle çalışanlar birbirleri ile yakınlaşmaya başladı. <input type="checkbox"/> Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlandı. <input type="checkbox"/> Ekip çalışması arttı. <input type="checkbox"/> Maliyetler azaldı. <input type="checkbox"/> Karlılık arttı. <input type="checkbox"/> Doluluk arttı. <input type="checkbox"/> İşletmemizin piyasa değeri arttı.					

12) Yaşadığınız krizler karşısında işletmenizin genellikle uyguladığı finansal stratejiler konusundaki düşünceleriniz?

SORULAR	Kesimlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle	Katılıyorum
Müşterilere kredili satışları artırma							
Müşterilere kredili satışların vadelerini uzatma							
Müşterilere satışlarda nakit indirimi yapma							
Alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma							
Stok seviyesini düşürme							
Tedarikçilerden kredili mal alımında vadenin uzatılmasını talep etme							
Kısa vadeli banka kredilerine başvurma							

Eldeki bono, tahvil vb. kağıtları satarak nakde çevirme					
SORULAR (devam)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Duran varlık alımlarını erteleme					
Bakım ve onarım harcamalarını erteleme					
Başka işletmelere yapılmış olan iştirakleri (hisseleri) satma					
Kullanılmayan duran varlıkları (arsa, taşıt aracı vb.) satma					
Başka işletmelerle birleşme					
Başka işletmeleri satın alma					
İşletme kapasitesini genişleten yatırımları yapma					
Karpayı dağıtımını dondurma ve erteleme					
Kısa vadeli borçları uzun vadeye çevirme anlaşmaları yapma					
Uzun vadeli banka kredileri alma					
Sermaye artırımını yoluyla öz kaynakları güçlendirme					
Personel sayısını azaltma					
Personel ücretlerini kısma					
Sıkı maliyet kontrolü					
Genel olarak verimliliği arttırıcı tedbirler alma					
Fiyat indirimi					
Bazı işleri dışarıya yaptırma (outsourcing)					
Reklam kampanyaları düzenleme					
Maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma					
Seyahat acentesi ve tur operatörleri ile olan ilişkileri geliştirme ve tanınan komisyonları arttırma					

13. İşletmenizin krizlere karşı yatırım ve finansman politikalarına ilişkin varsa başka düşünce ve önerileriniz;

.....

.....

TEŞEKKÜRLER...