

Konaklama İşletmelerinin Krizlere Karşı İzledikleri Finansal Stratejileri ve Krizlere Karşı Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Antalya Bölgesinde Bir Alan Araştırması

Financial Strategies and Attitudes Against The Crisis of Lodging Businesses: A Field Research in Antalya Region

Önder MET

Doç. Dr. Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (ondermet@hotmail.com)

Süleyman AKKAŞOĞLU

Bil. Uzm. Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (suleymanakkasoglu@hotmail.com)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Kriz, Krize Neden Olan Faktörler, Finansal Strateji

Krizler, işletmeler için ayakta kalmanın en zor olduğu dönemleri oluşturmaktadır. Krizler genellikle işletmeler için dış çevrede aniden meydana gelen köklü değişimleri temsil etmekte ve uyum ve denge için fonksiyonel alanlarda yeni stratejik yaklaşımları gerektirmektedir. Krizlerin sıklaştığı ve küreselleştiği günümüzde krizlere karşı işletmelerin stratejilerini konu alan çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Ancak bu çalışmalar daha çok yönetim, pazarlama vb. alanlarda gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde finans fonksiyonuna ilişkin kriz yönetimini konu alan çalışmalar ne yazık ki çok yetersiz durumdadır. Bu çalışmada krizlere karşı izlenen finansal stratejiler ve işletmelerin krizler karşısındaki tutumları incelenmektedir. Bu kapsamda, Antalya'da konaklama işletmelerinin krizlere karşı izledikleri finansal stratejileri ve işletmelerin krizlere karşı tutumlarını belirlemeye yönelik bir alan araştırması da yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, bölgedeki büyük konaklama işletmelerinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, Antalya'da konaklama işletmelerinin yatırım ve finanslama alanında bilinçli ve uygun stratejiler formüle etmek yerine, daha çok, verimlilik artırıcı ve tasarruf sağlayıcı önlemlere ağırlık verdiklerini göstermektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Crisis, The factors that caused the crisis, Financial Strategy

Crises constitute the periods in which it is most difficult for businesses to survive. Crises generally represent the drastic changes coming into existence all of a sudden in the outer environment and they require new strategic approaches in functional fields for harmony and balance. In our present day when crises become more frequent and more globalized, there have been a great number of studies being carried out on the strategies of the enterprises against the crises. However, these studies are mostly carried out in the fields of management, marketing and etc. The studies on the crisis management in the enterprises concerning financial function are unfortunately insufficient. In this study, a field study dealing with the financial strategies against the crises and the attitudes of the enterprises against crises have been studied. In this context, a field study aiming at evaluation of the financial strategies that the rest-stop enterprises in Antalya pursued against the crises and their attitudes towards them have also been performed. The data have been gathered from the big rest-stop enterprises in the region through questionnaire method. The results of the study show that the rest-stop enterprises in Antalya give weight to the measure growing the productivity and providing saving rather than forming suitable and deliberative strategies in the field of investment financing.

1. GİRİŞ

Dünyada artan küreselleşme ile birlikte, ekonomide krizler daha sık yaşanmaya ve küresel bir içerik kazanmaya başlamıştır. Krizler ister ulusal isterse uluslararası düzeyde olsun, işletmeleri de etkilemektedir. Gerek ülke hükümetleri gerekse işletme yönetimleri, krizlerin etkilerini en aza indirmek amacıyla çeşitli politikalar ve stratejiler izlemektedirler. Turizm sektörü de, yapısı itibarıyla, krizlerin etkilerine açık bir sektördür. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan sosyal, kültürel ve ekonomik sorunlar, kuş gribi, domuz gribi, deprem, sel, terör olayları gibi birçok faktör, krizlere neden olabilmektedir. Gelişen iletişim sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay, kısa bir süre içerisinde dünyanın her yerine yayılabilmektedir. Bu tür olayların duyulması bile, turizm sektöründe rezervasyon iptallerinin yaşanmasına, kongre ve fuar turizmi gibi etkinliklerin iptal edilmesine neden olarak turizm sektörünün olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. 1980'li

* Bu makele 17. Finans Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuş çalışmanın genişletilmiş özetidir.

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. Ülkede turizm hareketleri yavaşladığında bu sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin finansal sıkıntılarında da artış göstermektedir. Gerek turizm ve konaklama sektörüne gerekse diğer sektörlerle yönelik kriz literatürü oldukça zenginleşmiştir. Bununla birlikte çeşitli sektörlerdeki işletmelerin kriz dönemlerinde izledikleri veya izlemeleri gereken finansal politika ve stratejilerini konu alan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Oysa finansal politikalar ve stratejiler, işletmelerin, krizlerin etkilerini en aza indirmeleri açısından yaşamsal önemdedir. Krizlere ilişkin bekleme ve işletmenin finansal durumunu göz önünde tutarak yatırımları durdurmak, etkin kullanıma sermayesi yönetimi gerçekleştirmek, kısa vadeli finansman yerine uzun vadeli finansmanı yeğlemek, etkin kullanılmayan duran varlıkları elden çıkarmak, krizi fırsata çevirmek amacıyla düşen değerden tesisler satın almak, başlıca finansal stratejiler arasında sayılabilir. Finansal stratejiler, işletmenin uzun dönemli hedefleriyle uyumlu, işletmenin yaşamını sürdürmesini güvence altına alan ve kriz dönemini en iyi şekilde geçirmeyi amaçlayan, finansal alanda izlenecek yolları ifade etmektedir. Finans işlevi iki temel karar türünden oluştuğundan, finansal stratejiler de iki grupta ele alınabilir: yatırım stratejileri ve finansman stratejileri. Yatırım stratejileri de kısa vadeli ve uzun vadeli yatırım stratejileri olarak iki bölümde ele alınmalıdır. Kısa vadeli yatırım stratejileri işletme sermayesi yönetimi ile ilgilidir. Bu kapsamda başlıca dönen varlıklar kalemi olan nakit, alacak ve stoklara yatırım düzeyiyle ilgili kararlar söz konusudur. Uzun vadeli yatırım stratejileri duran varlıklara ilişkin yatırım tercihlerini yansıtmaktadır. Hangi duran varlıkların ne tutarda alınıp satılacağı uzun vadeli yatırım stratejilerinin kapsamına girmektedir. Finansman stratejileri de paralel şekilde kısa ve uzun vadeli finansman stratejileri olarak iki grupta ele alınmalıdır. Kısa vadeli finansman dönen varlıkların finansmanını, uzun vadeli finansman duran varlıkların finansmanını konu almaktadır. Kriz dönemlerinde diğer fonksiyonlara ilişkin izlenecek etkin stratejiler, finansal stratejiler uygun olmadığı takdirde, başarısızlıkla sonuçlanabilir. Kriz dönemlerinde izlenecek etkin finansal stratejiler ise diğer alanlardaki yanlışları bir ölçüde telafi edebilir.

2.KRİZ KAVRAMI

Kriz sözcüğü, sosyal bilimler alanında buhran ve bunalım gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmakta olup, beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesinde mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Delice, 2003: 58). 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. (Akıncı, 2010: 39). 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). Kriz, beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan, düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar anlamına gelmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010: 140). Kriz olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engelleyen hayati dönüm noktasıdır (Titiz, 2003: 112). Aykaç'ın tanımına göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Aykaç, 2001: 123). Diğer bir tanıma göre kriz, bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, işletmenin öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Karabulut ve Pekdemir, 2002: 684).

Turizmde kriz; bir ülkede turizm sektörünün ya da bazı turizm işletmelerinin, kontrol edilemeyen doğal afetler, sosyo-ekonomik değişimler, terör ve çatışma, yanlış politikalar veya yönetim hataları ile büyük zararlara uğraması, hatta iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalması ve bu sorunları çözmede yeni bir organizasyon yapısı arayışı içine girmesi, olarak tanımlanabilir (Aymankuy, 2001: 105). Kriz, önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade ettiğinden meydana gelebilecek değişimler örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit edebilir. 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. Konaklama işletmeleri de dahil tüm işletmeler kriz döneminde kendi örgüt yapıları ve özelliklerine uygun olarak aşağıdaki stratejileri izleyebilmektedirler (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002 ve Köroğlu, 2004): Satış gelirlerini artırma, Alacak devir hızını artırma, Tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma, Varlıkları azaltma, Personel ücret indirimlerine gitme, Likit kalma, Katma değer yaratmayan ürünleri tasfiye etme, Mali oranları sürekli izleme, Her türlü tasarruf tedbirine başvurma, Kısa vadeli fonlardan kaçınma ve borçların vadesini uzatma, Personel çıkartma.

3.KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Turizm sektörü, birçok farklı nedenle krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. 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 (Kalpaklıoğlu, 2010: 142). Krize neden olan faktörler, işletme içi (iç çevre) ve işletme dışı (dış çevre) faktörler olarak gruplandırılmaktadır (Avgan, 2010).

3.1 Dış Çevre Faktörleri

Krizin kaynaklarından biri olan dış çevre faktörleri, örgütü dışarıdan etkileyen ve örgütün çevresel öğelerinden kaynaklanan faktörlerdir (Tutar, 2007: 24). Örgütün kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etkenler oynar (Sezgin, 2003: 188). Dış çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir (Asanakutlu vd., 2003: 144). Bu faktörler bir anda tüm ülkeyi hatta dünyayı etkisi altına alarak pek çok örgütün bu değişimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Şen, 2011: 8). Turizm sektöründe karşılaşılan krizlerin birçoğunun, kurumun kendisi ve iradesi dışında gelişen birtakım olayların sonucu olduğu görülmektedir. Kurumun olayların gelişmesinde her ne kadar hiçbir etkisi olmasa da, sonuçlarından büyük ölçüde etkilenebilir. Turizm sektöründe yaşamın bir parçası olarak kabul edilmesi gereken krizler, çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadırlar (Kalpaklıoğlu, 2010: 143). Dış Faktörler arasında doğal afetler, ülke ekonomisindeki belirsizlik veya ani değişimler, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni yasal düzenlemeler, toplumsal faktörler ve güçlü rakipler sayılabilir (Aymanı, 2001: 107).

3.2 İç Çevre Faktörleri

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasına neden olan 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 (Yılmaz, 2010: 16). Otel işletmesinde sunulan yiyeceklerden konukların zehirlenmesi, seyahat acentesi müşterilerinin gittikleri turlarda sorunlar yaşamaları, otobüs şirketinin kaza yapması, bir havayolu şirketinin uçaklarının sürekli arızalanması veya düşmesi gibi kuruluşun ürettiği ürün veya hizmetten kaynaklanan sorunlar olabildiği gibi, kuruluşun yapısı, yönetimdeki kargaşa, çalışanlardaki hoşnutsuzluk ya da finansman sorunları gibi nedenlerle de olaylar kriz boyutuna ulaşabilir (Kalpaklıoğlu, 2010: 144). Krize neden olabilecek örgüt içi faktörler şunlardır: Örgütsel yapı, örgütün hayat evresi, finansal yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve hataları (Avıan, 2010; Akıncı, 2010).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında yapılan ampirik araştırmanın amacı, Antalya ilinde faaliyet gösteren büyük konaklama işletmelerinin krizler nedeniyle ve krizlere karşı korunmak için uyguladıkları finansal stratejilerin neler olduğunun belirlenmesi, konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörlerin neler olduğu ve işletmelerin krizlere karşı tutumlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yazılı anket formları kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında biraz literatür bilgilerinden ve benzer araştırmalardan ilham alınırken, esas olarak özgün yaklaşım benimsenmiştir. Bunda, bu konuda pek araştırma yapılmamış olması etkili olmuştur. Araştırmada ana kütleyi Antalya ilinde faaliyet gösteren tüm 4-5 yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Zaman, mekan ve ekonomik kısıtlamalar nedeniyle tüm evrene ulaşımayacağından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, kabul eden 80 adet konaklama işletmesine anket formları dağıtılmıştır. Ancak, bunlardan 41'i ankete katılmıştır. 41 adet anket formundan da 7 tanesi, veri sağlamaya elverişli olmadığından analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla, araştırma bulguları 34 konaklama işletmesinin sağladığı anket verilerine dayanmaktadır. Araştırma, 2013 yılının Mart ve Nisan aylarında gerçekleştirilmiştir.

4.1 Katılımcı Konaklama İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Katılımcı Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

İşletme Özellikleri			İşletme Özellikleri			n	%
Cevaplayıcının Statüsü	Genel Müdür	4	11,8	İşletmenin toplam hizmet süresi	1-5 yıl	1	2,9
	Genel Müdür Yard.	3	8,8		6-10 yıl	7	20,6
	Finans Yöneticisi	11	32,4		11-15 yıl	15	44,1
	Departman Müdürü	16	47,1		16- yıl ve üzeri	11	32,4
Toplam		34	100,0	Toplam		34	100,0
İşletmenin sahiplik durumu	Bağımsız(tek)işletme	8	23,5	İşletmenin sınıfı	5 yıldızlı otel	28	82,4
	Yerli zincire bağlı	11	32,4		4 yıldızlı otel	3	8,8
	Yabancı zincire bağlı	5	14,7		1. sınıf tatil köyü	3	8,8
	Başka şirketler grubuna bağlı	10	29,4	Toplam		34	100,0
Toplam		34	100,0	İşletmenin Hukuki yapısı	Tek sahipli işletme	4	11,8
İşletme yıllık faaliyet süresi	12 ay açık	23	67,6		Limited şirket	1	2,9
	Sezonluk	11	32,4		Anonim şirket	29	85,3
Toplam		34	100,0	Toplam		34	100,0

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

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 34 konaklama işletmesinin çeşitli özelliklerde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 34 otel yöneticisinin 16'sı (% 47,1) departman müdürü, 11'i finans yöneticisi (% 32,4), 4'ü genel müdür (% 11,8), 3'ü genel müdür yardımcısı (% 8,8) statüsündedir. Araştırmaya katılan işletmelerin sınıflara göre dağılımını incelediğimizde % 82,4 ile en fazla katılımın 5 yıldızlı otel işletmelerinden olduğu anlaşılmaktadır. Geriye kalan % 8,8'i 4 yıldızlı ve 1. sınıf tatil köyleridir. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapı açısından dağılımlarını incelediğimizde, % 85,3'lik oran ile anonim şirketlerin yoğun olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 32,4'ü yerli (ulusal) zincirlere bağlı işletmeler, % 29,4'ü bir şirketler grubuna bağlı işletmeler, %23,5'ü

bağımsız (tek) işletmeler ve % 14,7'ü ise yabancı (uluslararası) zincirlere bağlı işletmelerden oluşmaktadır. Katılımcı işletmelerin % 67,6'sı tüm yıl boyunca hizmet vermektedir. Ayrıca işletmelerin %76,5'nin 10 yıldan fazla süre hizmet verdikleri anlaşılmaktadır.

4.2 Konaklama İşletmelerinde Etkili Olan Krizlerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Konaklama işletmelerinde kuruluş aşamasından günümüze kadar meydana gelen krizlerden konaklama işletmelerinin etkilenme durumlarını gösteren Tablo 2'ye aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 2. 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

Katılımcılardan değerlendirmeleri istenen kriz olguları, zamana bağlı ve 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 ortalama sapmayı arttırdığından, ortalama hesabının dışında tutuldu).

4.3 İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

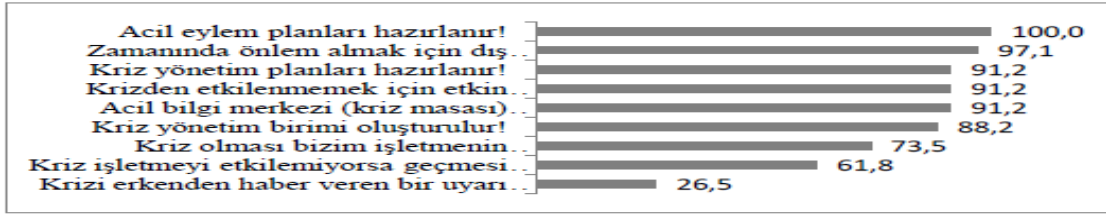
Grafik 1. Krize Neden Olan Faktörler

Ekonomik Faktörler	97.1
Doğal Faktörler	97.1
Politik ve Yasal Faktörler	88.2
Sosyo-Kültürel Faktörler	79.4
Uluslararası Çevre Faktörleri	79.4
Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği	17.6
Örgütün Yaşam Evresi	17.7
Örgütsel ve Yönetimsel Yapı	2.9

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. İşletme 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 düşünmektedirler.

4.4 İşletmelerin Kriz Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular.

Grafik 2. İşletmelerin Krize Karşı Tutumu



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

Grafik 2 de işletmelerin krize karşı tutumları belirtilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin kriz karşısındaki tutumlarına baktığımızda işletmelerin büyük bir çoğunluğu % 60 üzerinde bir katılım sağlamıştır. Ayrıca %100,0 katılım ile acil eylem planı hazırlanmasına ilişkin değerlendirme ilk sırada yer almaktadır. Dolayısıyla işletmeler bir kriz karşısında acil eylem planları hazırlamanın önemli olduğunu düşünmektedirler. Zamanında önlem almak için “dış çevre sürekli izlenir” ifadesine 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 Kriz Durumunda Uygulanan Finansal Stratejilere İlişkin Bulgular

Katılımcılardan işletmelerinin krizler karşısında izledikleri 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. Bu yöntem ile ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde öne çıkan işletme davranışları aşağıdaki gibi açıklanabilir: Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun “sıkı maliyet kontrolü”, “genel olarak verimliliği artırıcı 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. “Alacak tahsilatını hızlandıran tedbirler alma” % 87,6, “maliyet oluşturan ve karlı olmayan bazı aktiviteleri ortadan kaldırma” % 87,1 oranı ile işletme yöneticilerinin krizlere karşı uyguladıkları önemli finansal stratejiler arasında yer almaktadır.

Tablo 3. Krize Karşı Uygulanan Finansal Stratejilere Katılım Oranı

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

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

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.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
,603	28

Bu ölçümleme için Alfa (α) Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. 28 değerlendirme için hesaplanan α Güvenirlik Katsayısı **0,603** olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç bize kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Gözlem sayısının artırılması ve ölçek değerlendirmelerinin pilot çalışmalar ve örnek çalışmalarla tekrar edilmesi daha güvenilir ölçek yapıları oluşturmaya yardımcı olabilir.

Tablo 5. Finansal Stratejilerin Grup İsimleri ve Dağılımları

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

Tablo 5’de 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.

Tablo 6. 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 Strj. Skor Oranı	34	52,50	80,00	69,1176	7,63471
Yatırım Stratejileri Skor Oranı	34	41,80	70,90	60,8529	7,03051

Tablo 6 da katılımcılar en çok hangi grup için değerlendirme yaptıklarını “%” oranı olarak öğrenmek mümkündür. Buna göre maksimum (%100,0) doluluk oranına en yakın grup diğer stratejiler grubu olarak hesaplanmış olmaktadır. Konaklama işletmelerinin olası kriz karşısında uygulayacağı finansal stratejiler için yaptığı değerlendirmelerde diğer stratejiler grubu ilk sırada yer alırken, finansman stratejileri ikinci sırada ve en fazla faktör bulunduran yatırım stratejileri grubu ise son sırada gözlenmektedir. Diğer stratejiler; aslında doğrudan finansal stratejilerle ilgili değil fakat dolaylı yünden finansal stratejileri etkileyen stratejilerdir. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin krize karşı öncelikle maliyetlerin ve giderlerin azaltılmasına ve gelirleri artırıcı stratejilere önem verdiklerini söyleyebiliriz. Ayrıca konaklama işletmesi yöneticilerinin krize karşı uyguladıkları finansal stratejilerde % 69,1 oran ile ikinci olarak önemli gördükleri stratejiler finansman stratejisi içerisinde yer alan stratejilerdir. Bu stratejilere göre, konaklama işletmeleri krize karşı nakit girişi sağlama ve borçları uzun vadeye yayma stratejilerine ikinci derecede önem göstermektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 60,8 oranı ile en az katılım sağladığı stratejiler yatırım stratejileri grubu içerisinde yer almaktadır. Özellikle kriz dönemi gibi nakit sıkıntısının yoğun olarak yaşandığı dönemlerde konaklama işletmelerinin işletmenin kapasitesini açacak yatırımlara yönelmediği ancak müşteri kaybı yaşamamak, kaliteden ödün vermemek ve konaklama işletmesine müşteri çekmek adına yapılan yatırımlara önem verdiğini söyleyebiliriz.

4.6 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.

Tablo 7. 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 sınaması test esnasında gerçekleştirilmektedir.

4.7 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: Tablo 8 incelendiğinde, diğer strateji grubu ve finansman stratejileri grupları bakımından anlamlılık değeri ,001 < 0,5 değerinden küçük olduğu için anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Tablo 8. 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			

Hangi sahiplik durumları ile stratejiler arasında anlamlı farklılık söz konusu olduğunu anlamak için varyansların homojenliğine ilişkin veriler çalışma esnasında test edilmiş ve homojen bir dağılım olduğu sonucu elde edilmiştir. Analizler esnasında konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre gruplar arasında Tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre gruplar arasında bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır ve bu farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıklar anlamlı bulunduğu göre skor ortalama değerlerini incelemek, farklılığın yönü konusunda bize bilgi verecektir.

Tablo 10. Sahiplik Durumuna Göre Ortalama Skor Dağılımı

		n	Ort.			n	Ort.
Diğer Skor Oranı	bağımsız (tek) işletme	8	82,7875	Finansman Skor Oranı	bağımsız (tek) işletme	8	75,3125
	yerli zincir	11	74,7455		yerli zincir	11	63,6364
	yabancı zincir	5	79,5600		yabancı zincir	5	74,0000
	şirketler grubuna bağlı işletme	10	78,4400		şirketler grubuna bağlı işletme	10	67,7500
	Total	34	78,4324		Total	34	69,1176

Diğer strateji skor oranları bakımından bağımsız işletmeler ile yerli zincir işletmeler arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız (tek) işletmeler 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, 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 vermektedirler. 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.

4.8 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:

Tablo 16 incelendiğinde 3 değerinde anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir.

Tablo 11. 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	-3,52688	1,59397	-6,77369	-,28007
	Varyansların eşitsizliği			-2,380	23,923	,026	-3,52688	1,48163	-6,58533	-,46843
Finansman Skor Oranı	Varyansların eşitliği	3,007	,093	-2,279	32	,029	-6,00791	2,63630	-11,37788	-,63793
	Varyansların eşitsizliği			-2,672	29,362	,012	-6,00791	2,24886	-10,60488	-1,41093
Yatırım Skor Oranı	Varyansların eşitliği	1,673	,205	-4,325	32	,000	-8,99289	2,07914	-13,22796	-4,75781
	Varyansların eşitsizliği			-5,389	31,849	,000	-8,99289	1,66880	-12,39276	-5,59301

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

Tablo 12. 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

Tablo 12 incelendiğinde, yıllık faaliyet sürelerine göre sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri diğer stratejilere, finansman stratejilerine, yatırım stratejilerine; 12 ay açık olan konaklama işletmelerine göre daha fazla önem vermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada yapılan alan araştırmasında Antalya bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinin krizlere uyum açısından izledikleri finansal stratejileri, işletmelerin kriz karşısındaki tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada öncelikle bölgedeki konaklama işletmelerinin hangi krizlerden ne ölçüde etkilendikleri belirlenmiştir. Buna göre, yakın geçmişte yaşanan krizler en yüksek etkiye sahip oldukları şekilde değerlendirilmiştir. Özellikle 2008 küresel finans krizi, domuz gribi, kuş gribi vb. krizler işletmelerin en çok etkilendikleri krizler arasında yer almaktadır. Zaman boyutunda bakıldığında geçmişe doğru gidildikçe krizlerden etkilenme oranları düşmektedir. Bunda işletmelerin hizmet sürelerinin sınırlı olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin 1994 döviz krizi, 1991 1. Irak savaşını yaşayan işletmeler çok az sayıdadır. Tüm krizler değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinin krizlerden etkilenme oranları, etkilenme oranlarından daha düşüktür. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde krize neden olan en önemli faktör ekonomik faktör olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre konaklama işletmesi yöneticilerinin %78,4 oranı ile en çok “diğer stratejiler” üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. “Finansman stratejileri”ne katılım oranı % 69,1 iken, “yatırım stratejileri”ne katılım oranı % 60,8 olmuştur. Konaklama işletmelerinin öncelikli amaçlarının işletmenin harcamaların ve giderlerin azaltılmasına yönelik stratejileri ön planda tuttuğu, sonrasında işletmeye nakit girişini artırma ve kısa vadede işletmeden nakit çıkışını azaltmaya yönelik stratejilere önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Durgun ve Gövdere'nin (2008) Küresel krizin Antalya'da konaklama işletmelerine etkileri üzerine yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinin krizlere karşı; kredili satışlara ağırlık verilmesi, çalışanlara geçici ücretsiz izin verilmesi, bazı işletme süreçlerinden çekilip taşeronlaşmaya gidilmesi ve ürünlerin fiyatlarının düşürülmesi stratejilerine önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bahar vd., (2011) konaklama sektöründe krizle mücadele stratejilerini konu alan çalışmalarında; tur operatörleri ve acentelerle işbirliğine ağırlık verilmesi, genel olarak tüm maliyetleri azaltma yoluna gidilmesi gibi stratejilere önem verildiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca fiyatların aşağı çekilmesi, kredili satışlara ağırlık verilmesi, daha sıklıkla borç erteleme yapılması stratejilerine konaklama işletmelerinin önem vermedikleri sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bundan önce yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmanın sonuçlarının büyük ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir.

Yöneticinin statüsü, konaklama işletmesinin sınıfı ve hukuki yapıları ve hizmet sürelerine göre gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre gruplar arasında finansman ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Araştırma

bulgularına göre bağımsız (tek) işletmeler yerli zincir otel işletmelerine göre diğer stratejilere daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca bağımsız (tek) işletmeler yabancı zincir işletmelere ve yerli zincir işletmelere göre finansman stratejilerini de daha önemli bulmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin yıllık faaliyet süresine göre de gruplar arasında finansman, yatırım ve diğer grup skorları bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin diğer stratejilere, finansman stratejilerine ve yatırım stratejilerine, 12 ay açık olan konaklama işletmelerine göre daha fazla önem gösterdikleri tespit edilmiştir. Sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, krize karşı gider ve harcamaları kısma, işletmeye fon girişi sağlama ve satışları arttırmaya yönelik stratejilere, yılın 12 ayı boyunca faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmelerine göre daha fazla ağırlık vermektedirler.

Krizlerin 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 (likidite) sorunlarına yol açabilir. Özellikle kriz dönemlerinde karlılıktan ziyade öncelikle işletmenin ayakta kalması hedeflenmelidir. Konaklama işletmeleri, nakit akışı dengesini sağlayabilmesi için bankalar, kredi kuruluşları gibi nakit ihtiyacını sağlayabileceği kurum ve kuruluşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olmalı ve onlara güven vermelidir. Alacakların tahsilatının hızlandırılması da konaklama işletmeleri açısından son derece önemlidir. Bunun için nakit indirimi gibi bir takım kampanyalar uygulayarak konaklama işletmelerine nakit girişi hızlandırılmalıdır.

Krizler konaklama işletmelerinde 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 rahatlatarak 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 geliştirilmelidir. 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 ve krizlere karşı tüm ihtimaller göz önünde bulundurularak etkin finansal stratejilerin belirlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKINCI, 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.
- ASANAKUTLU, T., Safran, B., ve Tosun, E. (2003), "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141-163.
- 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.
- AYKAÇ, B. "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2001, s.123-132.
- AYMANKUY, ŞİMAL Y. (2001). "Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(6): 105-118.
- BAHAR, E., KAYA, F., ve KEKLİK, F. (2011). Konaklama Sektöründe Krizle Mücadele Stratejileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(6), 84-100.
- ÇELİK, C., ve ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(9), 56-74.
- 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.

- DELİCE, G. (2003), “Finansal Krizler Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,(20): 57-81.
- KALPAKLIOĞLU, NUR Ü. (2010), “Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, (44): 139-155.
- KARABULUT, E., IŞIL, P., “Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002
- KÖROĞLU, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- SEZGİN, F. (2003), “Kriz Yönetimi”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8): 181-195.
- ŞEN, F. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ŞENTÜRK, F. KEREM, (2010). Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- TİTİZ, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2): 112-123.
- TUTAR, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILMAZ, G. AKYÜZ. (2010). Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.