

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

İŞLETMELERDE FİNANSAL BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla KÜTÜKLÜ

Balıkesir, 2019

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

İŞLETMELERDE FİNANSAL BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla KÜTÜKLÜ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Önder MET

Balıkesir, 2019

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612501024 numaralı Damla KÜTÜKLÜ'nün hazırladığı "İşletmelerde Finansal Başarısızlık Nedenleri ve Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca ...11./06/2019.. tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan

PROF. DR. HÜSEYİN AKAY

İmza



Üye (Danışman)

PROF. DR. ÖNDER MET

İmza



Üye

DR. ÖĞR. ÜYESİ MESUT BOZKURT

İmza



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

08/07/2019

Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür



ÖNSÖZ

İşletmeler buldukları ekonomik düzenin bir parçasıdır. Gerek çevresel etkenlerden gerekse işletme içi nedenlerden oldukça etkilenmektedirler. Diğer işletmelerle kıyaslandığında bu etkileri daha fazla yaşamaları nedeniyle konaklama işletmelerinin başarısızlık nedenleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın turizm sektörüne yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında engin bilgi ve tecrübesini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Önder Met'e teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunmayı borç bilirim.

Lisansüstü eğitimim süresince değerli görüşleriyle her an yanımda olduğunu hissettiren değerli hocam Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a çok teşekkür ederim.

Her karamsarlığa düştüğümde olumlu düşünceleriyle beni aydınlığa çıkaran değerli arkadaşlarım Hayriye HALİTOĞULLARI, Özlem URAL ve Fulya ALTAŞ' a teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında bana sonsuz sabır ve anlayış gösteren, her başım sıkıştığında yanımda olan en büyük yardımcım ve motivasyon kaynağım Erhan AYTAÇ' a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteğini hep üzerimde hissettiğim aileme çaresiz ve umutsuz kaldığımda beni güçlü kıldıkları için çok teşekkür ederim.

Son olarak çalışma sürecinde, her türlü desteği gösteren tüm arkadaş ve hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2019

Damla KÜTÜKLÜ

ÖZET

İŞLETMELERDE FİNANSAL BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

KÜTÜKLÜ, Damla

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder MET**

2019, 77 Sayfa

İşletmelerin üzerinde durması gereken en önemli konulardan biri finansal başarısızlıktır. İşletmeler açısından hayati önem taşıyan finansal başarısızlık durumu, bir takım finansal problemlerle kendini belli etmektedir. Tıpkı bir insanın hastalık belirtileri gibi işletmelerin de dikkate alması gereken belirtiler bulunmaktadır. İşletmeler bu belirtileri dikkate almadığında hastalık ilerler ve ölümcül sonuçlara varabilir. İşletmelerin finansal başarısızlığa uğramamaları için başarısızlığa neden olan faktörleri belirleyip tedbirlerini almaları gerekmektedir. Literatürde konuya ilişkin yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Buna karşılık konaklama sektöründe benzer çalışmaların azlığı, bu çalışmanın literatüre katkı değerini arttırmaktadır.

Bu çalışma, turizm sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmelerinin yaşadığı finansal başarısızlık nedenlerini belirlemek ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin bu belirtiler hakkında düşüncelerini öğrenmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla konaklama işletmeleri yöneticilerine yönelik oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerine göre finansal başarısızlığı birçok faktör etkilemektedir. Bunlardan en önemlileri hizmet kalitesi, nitelikli personel sorunu ve girdi maliyetlerinin sürekli artış göstermesidir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Başarısızlık, Konaklama İşletmeleri, Finansal Sorunlar, Yönetici

ABSTRACT
**CAUSES OF FINANCIAL FAILURE OF BUSINESSES AND A STUDY IN
ACCOMMODATION ENTERPRISES**

KÜTÜKLÜ, Damla

Master Thesis, Department of Tourism Management,

Adviser: Professor Doctor Önder MET

2019, 77 Pages

One of the most important issues that businesses should focus on is financial failure. The financial failure situation, which is vital for the enterprises, manifests itself by giving some financial problems. Just like a person's symptoms, there are symptoms that businesses should take into account. If businesses do not take these symptoms into consideration, the disease progresses and may lead to fatal consequences. In order to prevent financial failure, enterprises should identify the factors that cause failure and take measures. There are also researches in the literature. However, the opinions of managers of accommodation operators are important.

In this context, this study was carried out to determine the reasons of financial failure experienced by the accommodation companies, which is an important branch of the tourism sector, and to learn the thoughts of the managers of the accommodation enterprises about these symptoms. In this context, semi-structured interview form was used for the managers of accommodation enterprises. According to managers of accommodation operators, many factors affect financial failure. The most important ones are; service quality, qualified personnel problem and input costs increase continuously.

Key Words: Financial Failure, Accommodation Enterprises, Financial Problems, Manager

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç	1
1.3 Önem	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar.....	2
1.6 Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN	4
2.1. Kuramsal Çerçeve	4
2.1.1. İşletmelerde Finansal Başarısızlık.....	4
2.1.3. İşletmelerde Finansal Başarısızlık Türleri.....	9
2.1.2.1. Negatif veya Düşük Kar	9
2.1.2.2. Likidite Yetersizliği	9
2.1.2.3. İflas	10
2.1.3. İşletmelerde Finansal Başarısızlık Nedenleri	10
2.1.3.1. İçsel Başarısızlık Nedenleri	11
2.1.3.1.1 Yönetim Yetersizliği	11
2.1.3.1.2. Sermaye Yapısının Yetersizliği.....	12
2.1.3.1.3. Aşırı Derecede Borçlanma	13
2.1.3.2. İşletme Dışı Başarısızlık Nedenleri	14
2.1.3.2.1. Ekonomik Çevre	14
2.1.3.2.2. Politik ve Yasal Çevre.....	15
2.1.3.2.3. Doğal Çevre	15
2.1.4. Finansal Başarısızlık Yaşayan İşletmelerde İzlenebilecek Yollar	16
2.1.4.1. Sermaye Yapısının Güçlendirilmesi	16
2.1.4.2. Borçların Vadesinin Uzatılması	17

2.1.4.3. Küçülme Yoluyla Başarısızlığın Giderilmesi	17
2.1.4.4. Alacaklıların Bir Kısmının Alacaklarından Vazgeçmesi.....	18
2.1.4.5. İşletmenin Alacaklılardan Oluşan Komiteye Bırakılması.....	18
2.1.5 Finansal Başarısızlık Sürecinin Sonuçları	18
2.1.6. Konaklama İşletmelerinde Finansal Zorluklar	19
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	22
3. YÖNTEM.....	25
3.1. Araştırmanın Yöntemi	25
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	25
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	26
3.4. Veri Toplama Süreci	27
3.5. Verilerin Analizi.....	28
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	29
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	63
KAYNAKÇA	66
EK 1: GÖRÜŞME FORMU	71

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Finansal Başarısızlık Tanımları.....	6
Tablo 2: Kurulan ve Kapanan Şirketler 2018 Yılı Genel Görünümü.....	7
Tablo 3: 2018- Aralık Kurulan Ve Kapanan Şirketler Konaklama Ve Yiyecek Hizmeti.....	8
Tablo 4: Ağırlama Ve Konaklama İşletmelerinde Finansal Başarısızlık Nedenleri.....	11
Tablo 5: İşletmelerin Başarısızlık Nedenleri.....	12
Tablo 6: Otel İşletmelerinde Sermaye Yapısı.....	15
Tablo 7: Konaklama İşletmelerinin Finansal Özellikleri.....	22
Tablo 8: Türkiye'ye Gelen Rus Turist Sayısı.....	23
Tablo 9: Araştırma Soruları ve Ulaşılmak İstlenen Amaçlar.....	31
Tablo 10: Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular.....	33
Tablo 11: Araştırmaya Dâhil Olan İşletmelere İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	33
Tablo 12: Döviz Kurlarındaki Artışların Finansal Performansına Olan Etkisine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	34
Tablo 13: Tedarik Fiyatların Artmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	36
Tablo 14: Ekonomik İstikrarsızlığın Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	36
Tablo 15: Muhasebe Verilerinin Mali Kararlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	37
Tablo 16: İşletme Maliyetlerinin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	39
Tablo 17: İşletmenin Bulunduğu Konumun Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	40
Tablo 18: Etkisine Yönelik Alt Tema ve Kodlar.....	42
Tablo 19: Enflasyonun İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	43
Tablo 20: Çevredeki Otel Rekabetinin İşletmenin Finansal Performansına Etkisine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	44
Tablo 21: Personel Kalitesinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	46
Tablo 22: Alacaklılarla İlişkilerin (Tahsilât) İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	47
Tablo 23: Teknolojik Yeniliklerin İşletme Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	48
Tablo 24: Müşterilerin Zevk ve Tercihlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	49
Tablo 25: Teminat Ve İpoteklerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	51
Tablo 26: Doğal Afetlerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	52
Tablo 27: Hedef Pazarı Tanımanın Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	52
Tablo 28: Bakım Onarım Maliyetlerinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	54
Tablo 29: Hizmet Kalitesinin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....	55

Tablo 30: Aracı Kurumların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	56
Tablo 31: Vergi Oranlarının İşletmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	57
Tablo 32: Girdi Maliyetlerinin Finansal Performansa Olan Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	58
Tablo 33: Müşteri Memnuniyetinin Finansal Performansa Yansımaya İlişkin Alt Tema ve Kodlar	59
Tablo 34: Sahiplik ve İşletme Yönetiminin Birbirinden Tam Olarak Ayrılmamış Olmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar ..	60
Tablo 35: Fiyatlandırma Politikalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	61
Tablo 36: Tanıtım ve Pazarlama Uygulamalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	62
Tablo 37: Bürokratik İşlemlerin İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	63
Tablo 38: Sezonluk Satış Dalgalanmalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	64
Tablo 39: Politik Olay ve Gerginliklerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Başarısızlığın Oluşum Süreci.....	6
Şekil 2: Görüşmelere İlişkin Bilgiler.....	30

1.GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın; problem durumu, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları kısaca açıklanmaktadır. Araştırmada sık geçen temel kavram ve terimler ise ‘tanımlar’ başlığı altında tanımlanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

İşletmelerin öncelikli amacı, faaliyetlerini başarılı bir şekilde devam ettirmektir. Sürekli artan rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürmekte zorlanmakta ve finansal açıdan bir takım güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin başarısı birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler işletmelerin kontrol edebileceği içsel nitelikte olabileceği gibi, kontrol alanı dışındaki bir takım politik, ekonomik, teknolojik vb. çevresel olaylar da olabilir.

Bu çalışmada araştırılan konaklama işletmeleri de çeşitli finansal problemler yaşamaktadırlar. Ekonomik durgunluk ve gerileme dönemlerinde başta konaklama olmak üzere turizm işletmeleri büyük kapasite boşlukları yaşamaktadırlar. Bu durum yapısal yüksek sabit maliyetlerle ve ağır borç yükü ile birleşince bazı işletmelerde ciddi finansal sıkıntılar görülmektedir. Böyle dönemlerde işletme iflasları ve el değiştirmeler oldukça yayındır.

Konaklama işletmelerinin turizm sektörünün ana unsuru olması ve turizm sektörünün ülke ekonomisine olan katkısı dolayısıyla işletmelerin finansal başarısızlıkları oldukça önemlidir. İşletmelerin başarısını olumsuz etkileyen problemlerin nedenlerinin araştırılması ve incelenmesi, söz konusu problemlerin çözümüne katkı sağlayacaktır. Konaklama işletmelerinin finansal anlamda başarılı olmaları, turizm sektörü ve ülke ekonomisi açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

1.2. Amaç

Çalışmanın ana amacı, konaklama işletmelerinin finansal başarısını etkileyen başlıca faktörlerin neler olduğunu, önem derecelerini, hangi koşullarda ne şekilde işletmeleri etkilediğini saptamak ve finansal sorunların çözümü için geçerli

olabilecek öneriler geliştirmektir. İlgili literatürde benzer çalışmalar görülmekle birlikte, konaklama işletmeleri açısından çok sınırlı çalışma bulunmaktadır.

1.3 Önem

Türkiye gelişen bir ülkedir. Bu süreçte sınırlı kaynaklar, ekonominin büyümesini yavaşlatmaktadır. Bu durum da çeşitli ekonomik ve toplumsal problemlere neden olabilmektedir: işsizlik, enflasyon, yoksulluk, gelir dağılımı bozukluğu vb. Diğer sektörlerde olduğu gibi, konaklama sektöründe de meydana gelen finansal problemler, kaynak kullanım etkinliğini düşürmektedir. Konaklama işletmeleri, sermaye-yoğun özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Bu özellik, turizm talebine karşılık verebilmek için sektöre büyük finansal kaynaklar tahsis edilmesine neden olmaktadır. Diğer yandan konaklama işletmelerinin sabit giderlerin yüksekliği, sezonluk satışların dalgalanması gibi karakteristikleri, işletmelerin başarısız olmalarını görece kolaylaştırmaktadır. Kriz dönemlerinde sıklıkla yaşanan işletme iflasları ve el değiştirmeler, problemin boyutunu açıkça göstermektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin finansal başarısızlığına neden olan faktörlerin tanınması ve bunun için uygun önlemlerin geliştirilmesi, sektörde işletme başarısızlıklarını ve kaynak israfını azaltabilir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada nitel araştırma kapsamında sınırlı sayıda konaklama işletmesinin incelenmesinin sektörün geneline ışık tutucu nitelikte olduğu, çalışmanın başlıca varsayımıdır. Diğer yandan, görüşme yöntemi ile sorulan yarı yapılandırılmış soruların, cevaplayıcı üst düzey yöneticilerce doğru anlaşıldığı ve samimi biçimde cevaplandığı diğer bir varsayımdır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, 2019 yılı itibariyle Balıkesir ve çevresinde konaklama işletmesi yönetici ve sahiplerinin konuya ilişkin görüşlerinin tespiti ile ve yapılan literatür araştırması ile sınırlıdır. Araştırmanın sadece bir sektöre ilişkin olması bir diğer sınırlılıktır.

1.6 Tanımlar

Finansal Başarı: İşletmelerin ekonomik düzende ömürlerini hedefleri doğrultusunda sürdürülebilme imkânlarına sahip olmasıdır.

Finansal Başarısızlık: İşletmelerin finansal yapısında bir takım sinyallerle başlayıp işletmenin iflasına kadar olan süreçtir.

Finansal Problem: İşletmelerin finansal başarısızlığa giden yolda yaşadıkları aksaklıkların tamamına denir.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, işletmelerde finansal başarısızlık kavramı detaylı bir şekilde incelenecek, buna ek olarak işletmelerde finansal başarısızlık nedenleri, sonuçları ve konaklama işletmelerinin karakteristik yapısı irdelenecektir.

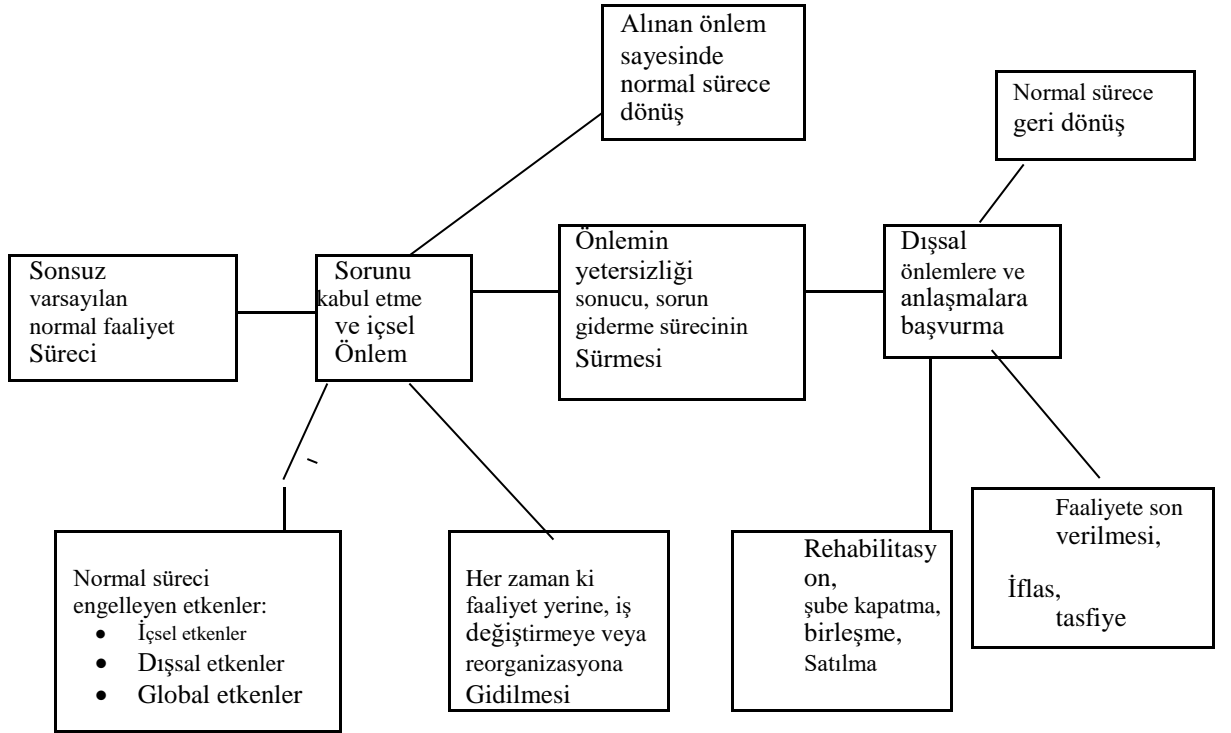
2.1.1. İşletmelerde Finansal Başarısızlık

Ülke ekonomilerinin iç içe geçmesi ve küresel düzeyde rekabet, işletmeleri sürekli değişim ve yenilenme yoluna itmektedir. Artan işletme sayısı, hızla gelişen teknoloji, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için değişime ayak uydurabilmelerini zorunlu kılmaktadır (Uzun, 2006).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için finansal olarak güçlü bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Öncelikle faaliyetlerini sürdürebilen ve faaliyet esnasında hedeflediği kar oranına ulaşmayı başaran işletmeler başarılı olarak kabul edilmektedir (Akgüç, 1998; Uzun, 2006; Baş, 2010). Aksi durumlarda başarısızlık söz konusu olmaktadır.

İşletmelerde başarısızlık iflas ile bire bir ilişkilendirilmiş olsa da, başarısızlık, iflasa giden tüm olumsuz süreci içine alan geniş bir kapsamı ifade etmektedir. Bu olumsuz süreç içerisinde işletmeler, birtakım iç ve dış faktörler sebebiyle verimliliklerini kaybederler. Verimliliğin düşmesine sebep olan etkenler analiz edilerek bazı önlemler alınabilir. Alınan önlemlerin yetersiz olması veya zamanında müdahale edilmemesi durumunda işletmeler başarısızlığa uğrayacaktır. Diğer taraftan gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması durumunda ise işletme normal faaliyetlerine geri dönebilir (Başar, 2007). İşletmelerde başarısızlığın oluşma süreci Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Başarısızlığın Oluşum Süreci



Kaynak: Başar, M.(2007). ‘Finansal Yönetim’. Ankara: Avcıoğlu Basım, s:24.

İşletmelerde başarısızlık, ekonomik ya da finansal sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik başarısızlık, işletmenin gelirlerinin maliyetleri karşılayacak düzeyde olmadığı durumu ifade etmektedir. Bu durumun sürekli olması halinde yapılması gereken, işletmenin tasfiye yoluna gitmesidir. Fakat finansal başarısızlık, işletmenin kar ettiği durumlarda da karşımıza çıkabilmektedir. Bir işletme ekonomik olarak başarılı olsa bile nakit güçlükleri yaşayabilir. Yaşanan bu güçlükler süreklilik göstermeyebilir veya tekrar ederek işletme başarısını olumsuz etkileyen önemli bir aksaklık olarak karşımıza çıkabilir (Başar, 2013; Dağlı,1994).

Literatürde finansal başarısızlık konusunda yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların bir kısmı, toplu olarak Tablo 1’de yansıtılmaktadır. Bu tanımlarda finansal başarısızlığın bazı durumlarda “iflas” olarak, bazılarında ise genel anlamda “başarısızlık” olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 1.Finansal Başarısızlık Tanımları

Araştırma	Finansal Başarısızlık	Kriter
Beaver (1966)	Başarısızlık	Vadesi gelen finansal yükümlülükleri ödeyememe, iflas, tahvil faizlerinin ödenememesi, karşılıksız çek yazılması
Altman (1968)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olma, kayyum atanmış ya da ulusal iflas yasası hükümlerince reorganizasyon hakkı verilmiş işletmeler
Wilcoks (1970)	Başarısızlık	Belirlenen iki nokta arasında işletmenin varlıklarında meydana gelen azalma
Edminister(1972)	Başarısızlık	Beaver'in kriterlerini kullanmıştır
Blurn (1974)	Başarısızlık	Vadesi gelen borçların vadesinde ödenememesi, alacaklılar ile borçların azaltılması konusunda anlaşma talebinde bulunma ve iflas sürecine girme
Elam (1975)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak
Deakin (1976)	Başarısızlık	İflas etme veya alacaklıların isteği üzerine tasfiyeye gitme
Altman,Haldeman Narayanan (1977)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak
Ohlson (1980)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak.
Göktan (1981)	Başarısızlık	İşletmenin borcunu ödeyemeyecek duruma düşmesi
Zavgren (1982)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak
Taffler (1982)	Başarısızlık/İflas	Tasfiye, alacaklıların isteği üzerine tasfiye ve mahkeme kararıyla faaliyete son vermiş olmak
Zimijevski (1983)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak.
Casey,Bartczak (1985)	İflas	Yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak
Aktaş (1993)	Başarısızlık	Üç yıl üst üste zarar etme veya yaşanan mali kriz nedeniyle üretimin durdurulması.
Altman, Zhang ve Yen (2007)	Başarısızlık	Çin'e özel bir tanımlama yapılmış: i) Son iki yılda üst üste zarar etme veya hisse başına düşen net aktif değerinin hisse başına düşen defter değerinin altına düşmesi, ii) Son yılda zarar eden fakat özkaynak toplamı, kayıtlı sermayenin altına düşen işletmeler, iii) Bağımsız denetim raporunda işletmenin sürekliliğine dair endişeye yer verilmiş olan işletmeler
Beaver, Correia McNichols (2009)	İflas	Bir yıl içerisinde yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak
Wu, Gaunt ve Gray (2010)	İflas	Bir yıl içerisinde yasal olarak iflas başvurusunda bulunmuş olmak.
Özdemir (2011)	Başarısızlık	Son iki yıl içinde üst üste zarar etmiş olma durumunu, defter değeri esaslı; hisse senedi fiyatının son iki yıl içindeki değişiminin, hisse senedinin işlem gördüğü borsanın genel endeksindeki değişim karşısındaki bağıl durumunu, piyasa değer esaslı başarısızlık kriteri olarak almaktır.

Kaynak: Aktaş, R. (1997), “ Mali Başarısızlık (İşletme Riski) Tahmin Modelleri” Ankara: s:72.

İşletme başarısızlığı ilgili yasalarda da tanımlanmıştır. Türk Ticaret Kanunu, finansal başarısızlığı işletmenin finansal durumunun bozulması olarak tanımlamıştır. Bankalar Kanunu'nda başarısızlığı yine benzer şekilde mali durumun zayıflaması ifadesi kullanılmıştır. İcra İflas Kanunu ise başarısızlığı, finansal durumun bozulması ve borçların alacaklardan fazla olma durumu (iflas) olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işletmelerde finansal başarısızlık ya da kısaca başarısızlık, kesin çizgilerle belirlenmiş bir durumdan çok, olumsuz bir süreci genel olarak ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç işletmelerin anlık nakit problemlerinden başlayarak, başarısızlığın açık bir göstergesi olan iflasa kadar yaşanan tüm güçlükleri kapsamaktadır. İflas başarısızlığın en açık delili olarak kabul edilmiş olsa da, işletmelerin yeterince kar edememesi de bir başarısızlık örneği olarak kabul edilmektedir (Kul, 2012).

İşletmelerin başarısızlığı etkileşim içinde olduğu tüm kurum ve kuruluşları etkilemektedir. İşletmeler ekonominin yapı taşları olarak düşünüldüğünde, işletme başarısı veya başarısızlığı ülkelerin ekonomik başarısında önemli rol oynamaktadır.

Son dönemde teknolojinin hızla gelişmesi ve küresel rekabet ortamının getirdiği şartlarda işletmeler başarısızlıkla sıkça karşılaşmaktadırlar. Tablo 2'de Türkiye'de 2018 yılında 2.436 anonim, 57 kollektif, 10.067 limited olmak üzere toplam 13.593 işletmenin resmi olarak başarısızlığa uğradığı görülmektedir.

Tablo 2.Kurulan ve Kapanan Şirketler 2018 Yılı Genel Görünümü

		Şirket Türleri					Genel Toplam
		Anonim	Kollektif	Komandit	Limited	Kooperatif	
Kurulan	Sayı	11.997	11	3	73.268	1.070	86.349
	Sermaye (TL)	9.015.482.388	8.880.600	220.060.000	17.651.743.175		26.896.166.163
Sermaye si Artan	Sayı	8.385	49		23.503	8	31.945
	Eski Ser.(TL)	358.244.165.735	7.133.302		34.766.942.034	38.150	393.018.279.222
	Yeni Ser.(TL)	1.057.557.317.812	39.469.615		119.035.199.174	1.529.500	1.176.633.516.101
Sermaye si Azalan	Sayı	-	-	-	-	-	583
	Eski Serm.(TL)	-	-	-	-	-	131.215.891.129
	Yeni Serm.(TL)	-	-	-	-	-	10.587.705.372
Kapanan	Sayı	2.436	57	4	10.067	1.029	13.593

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Bilgi Erişim Müdürlüğü

2017 yılında ise kapanan 2.322 anonim, 65 kollektif, 11.122 limited olmak üzere toplam 14.701 işletme faaliyetine son vermiştir. Aynı dönem içinde kapanan şirket sayısı %7,05, kapanan kooperatif sayısı %13,09 azalmış olup, kapanan gerçek kişi ticari işletme sayısı ise %5,39 oranında artmıştır (Tablo 2).

Konaklama sektörü açısından bir değerlendirme yapacak olursak, görüldüğü gibi 2018 Aralık ayı içerisinde 47 anonim, 411 limited olmak üzere toplam 458 işletme kurulmuş, yine aynı dönemde 68 limited ve 15 anonim toplam 83 işletme faaliyetini resmi olarak sonlandırmıştır.

Tablo 3. 2018- Aralık Kurulan ve Kapanan Şirketler: Konaklama ve Yiyecek Hizmeti

İktisadi Faaliyetler ve Şirket Türleri	Kurulan		Sermayesi artan			Kap an
	Sa yı	Sermaye (TL)	Sa yı	Eski Sermaye	Yeni Sermaye (TL)	Sayı
	I - KONAKLAMA VE YİYECEK HİZMETİ FAALİYETLERİ					
Toplam	458	102.635.000	132	992.353.300	1.715.691.376	83
Anonim Şirket	47	24.313.000	44	959.461.300	1.589.331.376	15
Kollektif Şirket	0	0	0	0	0	0
Komandit Şirket	0	0	0	0	0	0
Limited Şirket	411	78.322.000	88	32.892.000	126.360.000	68
Kooperatif	0	0	0	0	0	0

Tablo 2 ve 3'te görüldüğü gibi, işletme başarısızlıkları, gerek konaklama sektöründe gerek diğer sektörlerde son yıllarda artan bir durumdur. Tablolardaki veriler resmi olarak iflas eden işletmeleri göstermektedir. Başarısızlığı bir süreç olarak değerlendirecek olursak, başarısız işletme sayılarının daha fazla olduğu düşünülebilir.

2.1.3. İşletmelerde Finansal Başarısızlık Türleri

İşletmelerde finansal başarısızlık, farklı şekillerde meydana gelmekte ve kendini göstermektedir. Finansal açıdan başarısızlık, işletmenin kredibilitesinin azalması ve finansal yükümlülüklerini yerine getirememesi açısından incelendiğinde üç temel başlık altında değerlendirilmektedir. Negatif veya düşük kar, teknik likiditenin kaybolması ve iflas (Başar, 2007).

2.1.2.1. Negatif veya Düşük Kar

İşletmelerinin kar düzeyinin pozitif olmaması veya düşük kar, hedeflenen kar düzeyine ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bu durum sürdüğü takdirde, borçlanma ihtiyacı ortaya çıkabilir. Böylece borç oranı yükselirken riskle birlikte işletmenin piyasa değeri düşebilir (Başar, 2007).

2.1.2.2. Likidite Yetersizliği

Likidite yetersizliği, işletmenin, vadesi gelmiş yükümlülüklerini yerine getirememesi durumudur. Bu durum, finansal başarısızlıkla ilgili önemli bir gösterge olabilir. Bu duruma yol açan nedenler, faaliyette yaşanan aksaklıklar, gelir düşüşleri, tahsilâtların zamanında yapılamaması vb olabilir (Enhoş, 2014). İşletmelerim varlıkları toplam borçlarından fazla olsa bile vadesi gelen borçlar ödenemiyorsa işletme teknik olarak başarısız sayılmaktadır (Dağlı,1994). Likidite yetersizliği geçici bir durumdan kaynaklansa bile, işletmelerde başarısızlığa götüren önemli bir sinyal olarak değerlendirilebilir.

İşletmeler, likidite yetersizliğini etkin bir nakit yönetimiyle aşabilirler. Fazla nakdin gelir getirecek şekilde değerlendirilmesi ve geçici nakit açıklarının kısa vadeli uygun kaynaklardan finansmanı nakit yönetiminin iki önemli boyutudur. Bunun yanı sıra nakit akımını hızlandırmak için fiyat indirimleri, etkin kredili satış politikası, gereksiz giderlerin kısılması, atıl varlıkların elden çıkarılması gibi önlemler alınabilir (Özdemir, 2011; Gönenli, 1978).

2.1.2.3. İflas

İflas, işletmelerde yaşanan finansal başarısızlığın özel bir halidir (Uzun, 2006). İşletme başarısızlığının en kesin delili olarak kabul edilmekle birlikte aslında işletmenin faaliyetlerinin resmi olarak sonlandırılmasını ifade eder. İşletmeler likidite yetersizliği, yükümlülüklerin yerine getirilememesi gibi finansal sorunların devam etmesi ve çözülememesi durumunda son olarak faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalabilirler, bu durum işletmenin iflası olarak nitelendirilir (Coşkun, 2006).

İflas, finansal başarısızlığın en son halidir. Türk Ticaret Kanunu ve icra iflas kanunu göre işletmelerin borçlarını ödeyemeyecek duruma gelmesi olarak ifade edilmiştir. İşletmeler borçlarını ödeyemeyecek duruma gelmeden iflas süreci başlamaz, fakat işletmelerin başarısızlığını tahmin etmede kullanılan bazı oranlar iflası öngörebilmektedir. Bu oranların gelecekte işletmenin iflasını işaret etmesi durumunda mahkeme işletmenin iflasına karar verebilir. Mahkeme kararı ilan edilmediği sürece hiçbir işletme iflas etmiş sayılmaz (Pekuyar, 2012).

2003 ve 2004 yıllarında hukuksal düzenlemelerle yeniden yapılandırma ve iflasın ertelenmesi durumları eklenmiştir. Buradaki amaç, işletmeleri iflastan kurtarmak, hayatını devam ettirebilmesi adına bir fırsat sunmak, alacaklılara ise iflas sonunda tahsil edeceklerinden daha fazla alacak tahsil etme imkânı sağlamaktır (Atalay, 2003).

2.1.3. İşletmelerde Finansal Başarısızlık Nedenleri

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta durmaları oldukça güçleşmiştir. Ekonomide dalgalanmalar, siyasal olaylar, teknolojik yeniliklere hızlı uyum sağlayamamak gibi birçok faktör, işletmeler finansal başarısızlığına neden olabilmektedir (Yıldırım, 2006; Akkaya, 2006).

İşletmelerin yaşadığı finansal başarısızlık ülke ekonomisini etkilediği gibi, işletmenin kendisi başta olmak üzere işletmeyle borç-alacak ilişkisi içinde olan kurum ve bireyler de bundan zarar göreceklerdir. Bu etkileşim göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin başarısızlıkların nedenleri oldukça önem kazanmaktadır (Pekuyar, 2012).

Tablo 4. Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Finansal Başarısızlık

Araştırmacı	Başarısızlık Etmenleri
BOER(1988)	Sektör, işletmelerin faaliyette bulunduğu yıl
KWANSA, PARSA(1990)	Yönetim hataları, Yanlış Konum, Etkin olmayan Finansal Yönetim, Kontrol ve Pazarlama/Satış Politikaları
MONCARZ, KRON(1991)	Satış ve Gelirde Azalma, Maliyetlerde yükselme, Yüksek Personel devir hızı, İşletme sermayesi ihtiyacı
ENGLISH(1996)	İstihdam, Pazarlama sorunları, Finansal yapı
ADAMS(1997)	İşletme Borçlar, Maliyet, işletme ölçeği, Doluluk, Karlılık, İşletmeye açık olunan dönem.

Kaynak: Türksoy, A.(2007). “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 1, s. 7

İşletmelerin başarısızlığa uğraması birden gerçekleşen bir durum değildir. Başarısızlıktan önce belirli süreç ve aşamalar gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu süreçte başarısızlık farklı belirtilerle kendini göstermektedir. Bu göstergelerin farklı olmasının nedeni ise başarısızlığa neden olan etmenlerin farklı olmasıdır (Akgüç, 1998; Kılıç, 2011; Uzun, 2006). Başarısızlığın nedenleri, genellikle işletme içi ve işletme dışı başarısızlık nedenleri olarak iki gruba ayrılmaktadır.

2.1.3.1. İçsel Başarısızlık Nedenleri

İşletmelerin genellikle kendi içlerinde yaşanan stratejik hatalardan kaynaklanan nedenlerdir. Bu nedenler tamamen işletmenin kontrolü altındadır. Yönetimin almış olduğu yanlış kararlar, sermaye yapısı ve aşırı borçlanma durumları işletmelerin başarısız olmasına neden olmaktadır.

2.1.3.1.1 Yönetim Yetersizliği

İşletmelerde yönetim kararları firmanın pazar değerini artırmaya yönelik amaçlar taşımaktadır. Yönetici, yatırımcının serveti üzerinde etkili bir karar mekanizması olduğundan karlılığı artıracak doğrultuda kararlar vermelidir. Yöneticilerin kararlarında yasal düzenlemeler ve sosyal sorumluluk gibi kısıtlayıcıları da bulunmaktadır. Yönetim kararları, firmanın büyüklüğü, sermaye yapısı, likidite durumu, ileriye dönük projeler vb. durumları kapsamaktadır. Bu kararlar işletmenin karlılık durumu esas alınarak verilmelidir (Sanık, Yerel ve Köse, 2009). Yöneticilerin verdiği finansal kararlar işletmenin gelecekteki kazançlarını da

etkilediği için sadece bu günü ilgilendirmemektedir. Yönetici, işletmenin pazar değerini değiştirebilecek önemli kararları alma iradesini elinde tutmaktadır (Met, 2013). Bu bağlamda yönetsel kararlar oldukça önem kazanmaktadır. İşletmelerin finansal başarısızlığa uğramasının altına birçok sebep yatmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise yönetimin bilgi ve tecrübe isteğidir (Dağlı, 1994).

Ceylan (1985), işletmelerin yaşadığı finansal başarısızlıklarla ilgili araştırma sonuçlarına şu şekilde yer vermiştir;

Tablo 5. İşletmelerin Başarısızlık Nedenleri

Başarısızlık Nedenleri	Başarısızlık Yüzdesi
İhmal	2.0
Hile	1.5
Doğal afetler	0.9
Yönetim Yetersizliği	93.1
Bilinmeyen	2.5

Tablo 5'te görüldüğü gibi işletmelerin başarısız olma sebepleri arasında yönetim yetersizliği önemli bir rol almaktadır. Yönetimin yetersiz kalmasının sebeplerini irdeleyecek olursak; üretim, finans pazarlama arasındaki koordinasyonun sağlanamaması, planlama anlayışının olmaması, işletme içerisinde yaşanan yönetim değişikliği veya ortaklardan birinin ayrılması ve otoritede yaşanan boşluk, yönetiminin eğitimsiz veya yeterince tecrübeli olmaması gibi nedenler yaşanan sorunlara kaynak oluşturmaktadır (Başar,2007).

2.1.3.1.2. Sermaye Yapısının Yetersizliği

İşletmenin sermayesi tam kapasite verimlilik ve üretimin kesintisiz devam etmesi, finansal problemlere karşı güçlü bir yapı oluşturmada oldukça önemlidir. Kısaca tanımlamak gerekirse işletmenin faaliyet aşamasında kısa sürede paraya çevirdiği varlıklar bütünüdür (Ceylan, 2003). İşletmenin menkul kıymetleri, alacakları, faaliyet aşamasında ürünlerden elde edilen girdiler işletmenin sermayesini oluşturmaktadır (Uzun, 2006; Akgüç, 1998). İşletme sermayesinin yetersiz olması ve bu durumun sürekliliği işletmenin hayatını tehlikeye sokmaktadır. İşletme sermayesi yetersizliğinin bir takım finansal yöntemlerle belirlenmesi mümkündür. Bunun yanı sıra ortaya çıkan göstergeleri de bulunmaktadır (Coşkun, 2003)

- Vadesi gelen yükümlülüklerin yerine getirilememesi,
- Stokların müşteri taleplerini karşılayamaması,
- Üretimde gerekli girdilerin yeterli miktarda sağlanamaması,
- Taleplerde kapasitenin üzerinde olan artışlar için geliştirici faaliyetlere gidilememesi,
- Çevre gelişmelere ayak uydurulamamasıdır.

İşletme sermayesinin yetersizliği, işletme için hayati değer taşıyan faaliyet döneminde yükümlülüklerine yerine getirememesine sebep olmaktadır. Borçların zamanında ödenememiş olması işletmenin piyasadaki itibarını da zedeleyeceğinden bankalarla olan ilişkiler de zarar görmektedir. Birçok işletme bu nedenle Başarısızlığa uğramaktadır (Akgüç, 1998; Gülcan, 2011).

2.1.3.1.3. Aşırı Derecede Borçlanma

İşletmelerde sermayenin yetersiz olduğu durumlarda borçlanma yoluna gitmek kısa dönemli problemleri çözsede uzun dönemde işletmenin finansal yapısını riske atan bir tercihtir. Bankaların yüksek faiz oranları ve anapara taksitleri işletmeyi yeni ödeme yükümlülükleri altına sokmaktadır. Bankalar işletmelere kısa ve orta vadeli kredi kullanımında cazip olanaklar sunmaktadır. Bu olanaklar Kontrolsüz ve performans dışı kullanıldığında işletme borçlanarak hayatı seyrini tehlikeye atmaktadır (Uzun, 2006).

Kuruluş aşamasında borçlanma yüksek sabit maliyet gerektiren işletmelerde oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Konaklama işletmelerinde yüksek değerli gayrimenkul, bina ve donanım gereksinimi vardır. Yüksek oranda sermaye gereksinimi borçla finansmana sebep olmaktadır. Tablo 6'da bazı otel işletmelerinin sermaye yapılarıyla ilgili yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Tablo 6. Otel İşletmelerinde Sermaye Yapısı

Yazar Adı.	Özkaynak(%)	Borç Oranı(%)
Defranco ve Lattin(2007)	40-50	50-60
Andrew ve Schmigdal(1993)	30-40	60-70
Hinter(1964)	50	50
Bulling(1972)	40	60
Coltman(1979)	10-40	60-90
Kaspar ve Kunz(1983)	22,5	77,5
Spatt(1975)	25-40	60-75
Met(1992)	62	38
Karadeniz(2008)	47.3	52.7

Kaynak: Met, Ö.(2015) Otel İşletmelerinde Büyüme ve Finansmanı. Ankara: Detay Yayıncılık.

İşletmelerin yeni kurulmaları ve yüksek faiz oranları geri ödemelerde güçlüklerle sebep olmakta ve işletmeleri finansal olarak darboğaza sokmaktadır(Sayılğan, Doğan, 1990). Borçlanmada bir diğer konu ise yöneticilerin finansal kaldıraçtan yararlanmayı amaçlamalarıdır. Finansal kaldıraç işletmelerin borç ve özkaynakları arasında kritik bir oranı ifade eder. Borç ile finansman sonucu karlılığın artmasını hedeflemektedir. Borçlanmada vergi tasarrufu yoluyla karlılığın artması işletmeleri kaldıraçtan yararlanmaya teşvik etmektedir. Fakat bu durum borçlanma arttıkça risk oluşturacağı için borç ve öz kaynaklar arasındaki denge iyi sağlanmalıdır (Gürsoy, 2012; Met, 2015).

2.1.3.2. İşletme Dışı Başarısızlık Nedenleri

İşletme yönetiminin kararları dışında gerçekleşen, kontrol edilemeyen durumları ifade etmektedir. Ekonomik krizler, siyasi gerginlikler, doğa olayları işletmelerin müdahale edemeyeceği durumlardır (Met, Şahin ve Kütüklü, 2017).

2.1.3.2.1. Ekonomik Çevre

İşletmeler buldukları ekonomik sistemin birer parçasıdır ve bu sistem içerisindeki kurullarla hareket etmektedirler (Turko, 2002). Varlıklarını sürdürmelerindeki en önemli ölçüt karlılıkları, dolayısıyla da paradır. Ekonomik sistem içerisinde para ile ilgili her şey işletmeleri doğrudan etkilemektedir. İşletmeler ekonomik dünyanın önemli bir parçası olmakla birlikte ülkenin para

politikalarıyla daima etkileşim içindedir (Baş, 2010). Yaşanan konjoktürel dalgalanmalar, piyasada ki dengesizlikler, faiz oranlarının yükselmesine, vergi oranlarının artmasına sebep olmaktadır. Faizlerin yükselmesi işletmeleri uzun vadede borçlanma imkânlarını kısıtlamakta ve borçlanma maliyetlerini artırmaktadır (Türksoy, 2007).

İşletmelerin sundukları ürüne olan talep piyasadaki değişime göre şekillenmektedir. Faiz oranlarının yükselmesi, dövizlerdeki dalgalanmalar kur artışları, taleplerde düşüşe sebep olmakta ve işletme karlılığı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Uzun, 2005).

Ekonomik sistemde devlet önemli ve belirleyici bir rol almaktadır. Bazı dönemlerde devletin uyguladığı politikalar da işletmelerin başarısız bir grafik çizmesine sebep olmaktadır. Piyasanın öngörülemeyen bir karakterinin olması, değişken ve dinamik yapıdan kaynaklanan belirsizlikler işletmelerin stratejik önlemler almasını zorunlu kılmaktadır (Büker, Güven, Aşıkoğlu, 2007).

2.1.3.2.2. Politik ve Yasal Çevre

İşletmeler belirli yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu yasal düzenlemeler toplum ve işletme arasındaki etkileşimin uyumlu ve istikrarlı şekilde devam etmesini amaçlar. Topluma karşı bazı sorumlulukları zorunlu hale getiren yasal düzenlemeler aynı zamanda işletmelerin hak ve sınırlarını korumak açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin yasal düzenlemeleri ihlal etmesi hukuki yaptırımlara maruz kalmalarına sebep olurken diğer taraftan itibarlarının zedelenmesine de neden olur. Yüklü miktarda para cezaları ödemek zorunda kalan işletmeler finansal sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. Toplumun hukuki yapısına uyum sağlamak, kurallara uygun doğrultuda hareket etmek işletmelerin önem vermesi gereken konulardandır (Büker, vd. 1997).

2.1.3.2.3. Doğal Çevre

Doğal çevre üretim aşamasında işletmelere girdi sağlayan yeryüzündeki kaynakları ifade eder. İşletmeler var oldukları sürece doğal çevreyle etkileşim halindedir. Su, toprak, hava, yeraltı kaynakları, madenler vb. kaynaklar üretim aşamasında işletmenin doğal bileşenlerini oluştururlar. Sürekli değişim ve gelişim

halinde olan doğal çevrenin işletmeler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Sel, deprem, iklim değişiklikleri, olağanüstü hava olayları sebebiyle işletmeler kayıplar yaşamaktadırlar. Örneğin bir konaklama işletmesi sezonluk hizmet vermektedir. Yaz sezonunun hava şartları dolayısıyla kısa sürmesi beklenenin altında bir karlılıkla sezonu kapatmasına sebep olabilir (Büker, 1997; Baş, 2010).

İşletmeler açısından bakıldığında doğal çevrenin korunması ise bir diğer önemli husustur. Üretim aşamasında yüksek miktarda zararlı atık meydana gelen işletmeler bu konuda ciddi önlemler almak zorunda kalmaktadır. Son yıllarda Sivil toplum kuruluşları, tüketiciler daha bilinçli ve duyarlı davranmakta ve doğal çevrenin korunmasıyla ilgili hükümetten önemli destekler görmektedirler. Zararlı maddelerin çevreye zarar vermemesi adına bazı kısıtlamalar yapılması işletmeleri finansal sıkıntıya sokmuştur (Türko, 1999).

2.1.4. Finansal Başarısızlık Yaşayan İşletmelerde İzlenebilecek Yollar

Öncelikle işletmenin finansal başarısızlığa uğrama nedenlerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Başarısızlık nedenlerinin belirlenmesi sonrasında izlenecek yolların belirlenmesi için oldukça önemlidir. Her işletmenin başarısızlık hikâyesi farklıdır. Bir işletme için belirlenen çözümler başka bir işletme de faydalı olmayabilir. Finansal başarısızlığa uğrayan işletmeler için izlenebilecek yollar alt başlıklar halinde incelenecektir (Kul, 2012).

2.1.4.1. Sermaye Yapısının Güçlendirilmesi

İşletmelerin finansal kaldıraçtan yararlanmak istemeleri borçlanarak vergi avantajından faydalanırken bir süre sonra borçlanmanın artmasıyla işletme için risk oluşturarak başarısızlığa sebep olmaktadır. Sermaye yapısının öz sermayeyi artırmaya yönelik yeniden düzenlenmesi işletmeyi içinde bulunduğu durumdan kurtarabilir.

İşletme borcuna karşılık sermayeden iştirak payı verebilir. Bu durum işletmenin borçlarını azalmasını sağlar (Akgüç, 1998). Tahvillere karşı hisse senedi vermek, tahvil faizlerinin indirilmesi, sabit faiz yükü getiren tahvilleri değiştirmek gibi uygulamalar da yine sermaye yapısını güçlendirecek ve borç oranını azaltacak uygulamalardır.

2.1.4.2. Borçların Vadesinin Uzatılması

İşletmeler finansal başarısızlığın önemli bir göstergesi olan likidite yetersizliğinden dolayı borçlarını ödeyemez hale geldiğinde borçların vadesini uzatmak en uygun çözüm yoludur (Akgüç, 1998). Alacaklıların bu konuda istekli olmaları işletmenin başarılı olacağına inanmalarına bağlıdır.

İşletmenin iflas veya tasfiye yoluna gitmesi durumunda alacaklıların borçlarını tahsil edememe riskleri vardır. Bu sebeple alacaklıların bu duruma sıcak bakması beklenen bir davranıştır. İşletmeyle uzlaşmaya varmak tahsilâtların geç yapılmasını gerektirecektir. İşletmeler Borçlarının vadesini uzatarak kendilerine bir süreç yaratmakta alacaklılar ise uygun ve kendi çıkarlarını da koruyan bir ödeme planı oluşturulmasıyla tahsilâtlarını yapmaktadırlar (Alav, 2013).

Bu durumda en önemli konu başlıca alacaklıların bu anlaşmayı kabul etmesidir. Alacakların derhal tahsil edilmesini talep eden taraflar söz konusu olduğunda diğer borçların vadesinin uzatılması İşletmeyi bulunduğu zorluktan çıkaracak miktarda değil ise işletme farklı çözümler aramalıdır (Kolb, 1983).

2.1.4.3. Küçülme Yoluyla Başarısızlığın Giderilmesi

İşletmelerin finansal başarısızlık yaşadıklarında için küçülme stratejilerini izlemeleri içinde buldukları durumu iyileştirme seçeneği sunmaktadır.

Finansal sıkıntı yaşayan işletmelerin sıklıkla başvurdukları yöntemlerden ilki İşletmelerde verimli şekilde kullanılmayan veya kullanımına kolaylıkla son verilebilecek *duran varlıkların satılmasıdır*. Bu şekilde sermayesinin artmasıyla işletme içinde bulunduğu güç durumdan çıkabilir. Bu yöntem sermayenin artması ve nakit sıkıntısının giderilmesini sağlarken aynı zamanda işletmenin itibarının zedelenmesi gibi bir dezavantajı da içinde barındırır (Yükçü, 1999).

Mevcut *hissedarlara hisse senetlerinin dağıtılması* ise yine işletmenin küçülmesi mantığıyla işleyen bir yöntemdir. İşletmenin belli bir bölümünün ana işletmeden ayrılarak ayrı bir bölüm oluşturulmasıyla başlanılarak daha sonra bu işletmeye ait yeni hisse senetleri oluşturulmasına dayanır. Bu işlemde de yine işletmenin ayrıştırılmasıyla sarf edilen kaynaklarda azalma meydana gelir. Buna bağlı olarak işletme verimliliği artar (Yılgör, 2002).

2.1.4.4. Alacaklıların Bir Kısmının Alacaklarından Vazgeçmesi

İşletmenin alacaklılarının tahsilâtların belli bir oranda vazgeçmesini esas alan bir uygulamadır. Burada işletme doğal olarak bor yükünden bir miktar kurtulmaktadır. Alacaklılar açısından bakacak olursak, İşletmenin iflası veya tasfiyesi düşünüldüğünde tahsilâtlarının riske girmesi veya kabul ettikleri oranın altında bir tahsilât yapma olasılığını bulunması dolayısıyla cazip gelmektedir (Yıldırım, 2006).

2.1.4.5. İşletmenin Alacaklılardan Oluşan Komiteye Bırakılması

İşletmenin mali durumunun kötüye gitmesi durumunda alacaklarını tahsil etmekte sorunlar yaşayan alacaklılar, anlaşma yoluyla işletmenin yönetiminde rol alabilirler. Bu anlaşmada alacaklılar yönetme gücüne sahip olmak koşuluyla işletmeye maddi varlık yardımı yapmayı kabul ederler. İşletmenin bu süreçte 3. şahıslara olan yükümlülükleri devam ederken finansal problemleri de çözümlenmeye başlar. Alacaklılardan oluşan komite işletmenin finansal durumu düzeldiğinde tekrardan işletme yönetimini devreder (Ceylan, 1985; Akgüç, 1998).

2.1.5 Finansal Başarısızlık Sürecinin Sonuçları

Finansal başarısızlık sadece o işletmenin finansal yapısının zarar görmesi, hayatının sonlanması gibi olumsuz etkileri aklımıza getiriyor olsa da işletme dışında da etkileri bulunmaktadır. İşletmeler tıpkı insanlar gibi çevresiyle etkileşim halindedir. Tedarikçiler, alacaklılar, kredi veren kuruluşlara etkileri bulunduğu gibi ülke ekonomisi üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Akgüç, 1998).

İşletmeler finansal sorunların büyümesi, çözülememesi sonucunda iflas durumuyla karşı karşıya kalırlar. İflas işletmeye bağlı mali değerlerin sona ermesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla finansal başarısızlığın en büyük etkisi işletme üzerindedir. İflas sürecinde 3. şahıslara ödenecek bir takım hizmet bedelleri de doğmaktadır (Yıldız, 1999: Aktaş, 1996: Akgüç, 1998: Kul, 2012).

İşletmenin ortakları ise işletmenin ekonomik anlamda değerini yitirmesi dolayısıyla sarsıcı etkilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Hukuksal anlamda işletme ortaklarının hakları alacaklıların hakları kadar koruma altında değildir. Alacaklılar ise tahsilâtlarını yapamayabilirler veya daha düşük tahsilâtlara razı olmak zorunda kalabilirler. Sonuç olarak işletmenin faaliyetleri sonlanmıştır ve hak talep edecekleri

bir ticari yapı bulunmamaktadır. Bu durum alacaklıların finansal yapısı üzerinde de negatif etki yaratmaktadır. Bu negatif etki zincirleme bir etki yaparak ortak iş yapılan işletmelerin de iflasına sebebiyet verebilmektedir.

İşletme başarısızlığının etkileri bunlarla da sınırlı değildir. Ülke ekonomisi ve işsizlik üzerinde etkileri bulunmaktadır. Finansal başarısızlıkların yaşanması istihdamın işletmelerin personel sayısı kadar azalmasına sebep olmaktadır. Bir bölgede veya ülkede işletme iflaslarının yaşanması o bölgede istihdam sorunlarının baş göstermesine sebep olmaktadır. Diğer taraftan bir ülkede iflasların yaşanması hem girişimcilerin hem de yatırımcıların tekmili davranmasına sebep olur. Ülke prestiji açısından da bakıldığında refah düzeyiyle ilişkilendirildiği için olumsuz etkiler bırakmaktadır (Kul, 2012).

İşletmelerin finansal başarısızlığından etkilenen bazı kurumlar da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi kredi işletmeye kredi veren kurumlardır. Bu kurumlar her ne kadar kullanılan kredileri çeşitli sigorta poliçeleri ile güvence altına almış olsalar dahi, tahsil edilemeyen faiz tutarları da bir kayıp olarak ortaya çıkmaktadır. Tahsil edilemeyen kredi anaparaları ise kredi veren kuruluşlarda daha fazla formalite daha fazla güvence talep etmesine sebep olarak diğer girişimci ve yatırımcıları da etkileyecektir (Akgüç, 1998).

Görüldüğü gibi işletmelerin finansal başarısızlığı gerek işletme ile ortaklaşa iş yapan 3. taraflar, gerek toplum ve ekonomi üzerinde oldukça derin etkileri bulunmaktadır. Sektörler olarak bakacak olursak bir sektörde yaşanan işletme başarısızlıklarının sektöre yapılacak yatırımları da etkiyeceğinden üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

2.1.6. Konaklama İşletmelerinde Finansal Zorluklar

Son yıllarda küresel boyuta ulaşan rekabetin tüm işletmeler açısından zorlayıcı etkileri bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri de bu uluslararası küresel rekabet ortamından oldukça fazla etkilenmektedir. Kendine özgü finansal özelliklerinin bulunması konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden farklı şartlarda rekabet etmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır (Öcek ve Karadeniz, 2019). Örneğin bir tekstil firması yılın 12 ayı hizmet verirken bir otel işletmesi sezonluk hizmet vermektedir. Dolayısıyla yıllık bazda bakıldığında satış dalgalanmalarının yaşandığı

görülmekte bu da finansal açıdan bir güçlük olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 7’ de Konaklama işletmelerinin finansal özelliklerine yer verilmiştir. Bu finansal özellikler bir takım finansal zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Tablo 7. Konaklama İşletmelerinin Finansal Özellikleri

Satışların Sezonluk Yoğunlaşması
Kısa faaliyet Döngüsü
Emek-Yoğunluğu
Duran Varlık-Yoğunluğu
Sermaye- Yoğunluğu
İsteğe Bağlı Harcanabilir Gelirlere Dayanma

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

Konaklama işletmelerinin yatırım aşamasında yüksek sabit varlık gerektirmesi ve faaliyet aşamasında ise yenileme çalışmalarının yüksek maliyetlere ulaşması, Satışlardaki dönemlik düşüşler, sezonda artan gelirler de dikkate alındığında bu durum risk ve belirsizliğin hâkim olmasına sebep olmaktadır (Öcek, Karadeniz, 2019). Ayrıca yatırım aşamasında sermaye miktarının yüksek olması, faaliyet aşamasında yaşanan sezonluk dalgalanmalardan olumsuz etkilenen işletmeyi borçlanma yoluna itebilir. Bunun yanı sıra konaklama işletmeleri emeğin ön planda olduğu ve ürün olarak hizmetin sunulduğu işletmelerdir. Satışlardaki dalgalanmalar öngörülemeyen gelirler, doluluklar, iş gücünün planlanması, günlük giderlerin izlenmesi konusunda aksaklıklar meydana getirmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise isteğe bağlı harcanabilir gelirlere dayanmasıdır. Bu durum aslında günümüzde artık ihtiyaç halini alan tatilin aynı zamanda lüks bir ihtiyaç olduğuna da işaret etmektedir. İnsanlar zorunlu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kalan bütçeleriyle tatillerini planlamaktadırlar. Bu sebeple konaklama işletmeleri ekonomik durgunluklardan hızlı ve önemli derecede etkilenmektedir. Çünkü Piyasanın durgun olduğu zamanlarda insanlar öncelikli olarak zorunlu ihtiyaçlarını karşılarlar ve kalan gelirlerini harcamakta ise tedbirli davranırlar. Bu durumda konaklama işletmelerinin gelirlerinde düşüşlere sebep olmaktadır (Met, 2013). Ekonomik değişimlere oldukça duyarlı bir yapısı olan konaklama işletmelerinin özellikle kriz dönemlerinde ciddi finansal sorunlarla karşı

karşıya kaldığı bilinmektedir (Akıncı, 2010). Yaşanan krizler turizm ve turizm sektörüne olan etkileri birçok araştırmaya konu olmuştur. Ayaz (2016), 1990 yılı ve sonrasında Türkiye’de yaşanan ekonomik krizleri ve turizm sektörüne olan etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre ulusal düzeydeki ekonomik krizlerin (Nisan 1994, Kasım 2000 ve Şubat 2001 Ekonomik Krizi) aktif dış turizm talebini olumlu yönde etkilediği, turizm gelirlerinin ve turist sayısının arttığı, buna mukabil turizm yatırım belgeli konaklama tesislerinin oda ve yatak sayılarının olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkeler arası yaşanan siyasal gerginlikler de konaklama işletmeleri gelirlerini doğrudan etkilemektedir. Turizm sektöründe arzın fazla olması taleplerin farklı yönlere akmasını kolaylaştırmaktadır (Köşker, 2017). 2017 yılında Rusya-Türkiye Uçak krizi sonucu siyasal gerginlikler sebebiyle her yıl ülkemizi ziyaret eden Rus turistler rotalarını başka ülkelere çevirmişlerdir. Verilere göre yaşanan Türkiye-Rusya uçak krizinde ülkemiz %76 oranında Rus turist kaybı yaşamıştır. Yine son yıllarda yaşanan komşu ülkelerimiz Suriye ve Irak’ ta yaşanan iç çatışmalar da sektör açısından endişe yaratmaktadır.

Tablo 8. Türkiye’ye Gelen Rus Turist Sayısı

	2014 Yılı	2015 Yılı
Türkiye’ye gelen toplam turist sayısı,	41.415.070 kişi	41.617.530 kişi
Türkiye’ye gelen Rus Turist Sayısı	4.479.049 kişi	3.649.003 kişi
Türkiye’ye gelen Rus Turistlerin Toplam Turist İçerisinde yüzdesi	%12,6	%10,7
Türkiye’ye Gelen Rus Turistlerden Yaklaşık olarak elde edilen gelir	3.708.612 \$	2.758.644\$

Kaynak: TURSAB, <https://www.tursab.org.tr/istatistikler>.

Görüldüğü gibi konaklama işletmeleri dış çevre faktörlerinden yüksek oranda etkilenmektedir. Bu sebeple bir konaklama işletmesi yatırımı için risk ve belirsizlik daima mevcuttur.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, gerek turizm sektöründe gerekse diğer sektörlerde finansal ve finansal olmayan işletme başarısızlıklarına ilişkin yapılan bazı araştırmalara yer verilecektir.

Talvin, Moncarz ve Dumont (1989), Amerika'da konaklama ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, başarısızlık nedenlerini araştırmış ve derecelendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin başarısız olma sebepleri sırasıyla yönetim yetersizliği, personel eğitim eksiklikleri, pazardaki değişime ayak uyduramama, sermaye yetersizliği, aşırı büyüme, iç kontrol eksikliği saptanmıştır.

Kwansa ve Parsa (1990), araştırmalarında başarılı ve başarısız 12 restoran işletmesinin karşılaştırmasını yaparak başarısızlık nedenlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Başarısız işletme olarak 1977-1988 yılları arasında yasal olarak iflas etmiş olan işletmeleri araştırmaya dahil etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre restoran işletmelerinde yönetim yetersizliği, pazarlama yetersizliği, satış politikalarındaki eksiklikler, en önemli finansal başarısızlık nedenleri olarak belirlenmiştir.

Aksu (2000), çalışmasında konaklama işletmelerinin finansal başarısını etkileyen dış çevre faktörlerini incelemiştir. İşletmenin kontrolü dışında bulunan faktörlerin işletme başarısında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra işletme içerisinde çalışanları da bir dış çevre faktörü olarak değerlendirmiştir.

İçerli ve Akkaya (2006), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı 40 başarılı ve 40 başarısız işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarında işletmelerin finansal oranlarını Z Testi yöntemiyle incelemiştir. Araştırmada, yaşanan finansal başarısızlıkların büyük ölçüde yönetimden kaynaklanan hatalar olduğu sonucuna varılmıştır.

Ceylan ve İlban (2007), otel işletmelerinin finansal sorunlarına ilişkin Balıkesir ilinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada otel işletmelerinin en önemli sorunun nakit yetersizliği, tahsilatların zamanında yapılamaması ve maliyetlerin artışı olduğunu saptamışlardır.

Türksoy (2007), konaklama işletmelerinin finansal başarısızlıklarını belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada ele alınan işletmeler İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda en az 15 yıl süreyle hisseleri işlem gören otel işletmeleridir. Mali başarısızlık modellerinden faydalanılan araştırmada işletmelerin finansal başarısızlık nedenleri; var olan kapasitenin tam olarak kullanılamaması, turizm talep ve arzı arasında planlanan verilerin gerçekleşmemesi, nitelikli personel teminindeki zorluk, yüksek maliyetler belirlenmiştir.

Dallaryan (2007), İstanbul Sultanahmet Bölgesi'ndeki butik oteller üzerinde yönetim sorunlarını belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin başarısız olmasında en büyük etken finansman bulmada yaşadıkları zorluklar olarak belirlenmiştir.

Met (2011), Kırgızistan'da KOBİ'lerin finansal sorunları üzerine yaptığı araştırmada KOBİ'lerin belirgin bir likidite yetersizliği yaşamadıklarını, ancak kredi koşullarının yetersiz bulunduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Bilen ve Karakuş (2014), Diyarbakır'da 22 konaklama işletmesi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, işletmelerin ortalama doluluk oranlarının %55 olduğunu belirlemiş ve çoğunlukla yaşanan problemin finansman sağlayamama olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle araştırılan işletmelerin kredi temininde güçlükler yaşadıkları tespit edilmiştir.

Met ve Özdemir (2018), otel işletmelerinin sorunlarını belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Marmaris'te gerçekleştirilen bu araştırmada otel işletmelerinin dönemsel koşullarda yaşadıkları finansal sorunların önemli bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Az önemli bulunan finansal sorunlar ise, alacak tahsilinde yaşanan güçlükler, iç finansman kaynaklarının yetersizliği, satış gelirlerinin yetersizliği olarak sıralanmıştır.

Paslı ve Sevim (2018), konaklama işletmelerinde finansal başarısızlığa yol açan etmenleri Doğu Karadeniz örneği üzerinden Dematel yöntemi ile analiz etmişlerdir. Çalışma Doğu Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren 12 adet 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, yönetim hatalarının konaklama işletmelerinde en önemli finansal başarısızlık faktörü olduğu saptanmıştır.

Moncarz and Kron (1993), finansal sorunlar yaşayan otel işletmeleri üzerinde operasyonel bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, yaşanan sorunların yöneticilerden kaynaklandığını ortaya koymuşlar ve yöneticilerin değişen koşullara ayak uyduramamalarını en önemli başarısızlık nedeni olarak belirlemişlerdir.

Adıgüzel (2018), çalışmasında enerji sektöründe yer alan 4 başarılı firma ile yine aynı sektörden 1 başarısız firmanın mali analiz tekniklerini karşılıklı olarak incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, başarısız firmanın ana faaliyetleri konusunda başarısız olmasının firmanın karlılığını ve verimliliğini azaltmakta olduğu ve yine başarısız firmanın mali analiz tekniklerini verimli bir şeklide kullanmadığı görölmüştür.

Mihajlovic vd. (2015), Sırbistan KOBİ'leri üzerinde finansal başarısızlık nedenlerini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Toplamda 150 adet işletmeden elde edilen verilere göre, girişimcilik, motivasyon, ekonomik ve politik koşullar, finansal başarısızlığın en önemli nedenleri arasındadır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi kapsamında araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, süreci ve analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Konaklama işletmelerinin finansal başarılarını etkileyen faktörleri belirlemek, konuya ilişkin yönetici görüşleri hakkında bilgi edinmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada son yıllarda sosyal bilimlerde sıklıkla görülen nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, olgu ve olayları incelerken genelleme yapmak yerine anlamaya çalışmanın önemini ortaya koyan bir araştırma biçimidir; aynı zamanda esnek yapısı ile araştırmanın gerçekleştirilmesi ve sebep sonuç ilişkilerinin oluşturulması sürecinde araştırmacıya kolaylıklar sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırma konusunun nitel araştırmaya uygun olması sebebiyle yarı yapılandırılmış soru formu yardımıyla görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme yönteminin kullanılmasının diğer sebepleri ise, araştırmanın konaklama işletmeleri sahip ve yöneticilerine yönelik olması, sahip ve yöneticilerin her birinin konuya ilişkin görüşlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi ve görüşmeler esnasında faydalı olabilecek farklı kodlara ulaşabilme ihtimalinin yüksek olmasıdır. Aynı zamanda bu konuda nitel bir araştırmaya rastlanmamış olması da önemli bir etkidir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma yöntemi belirlendikten sonra araştırmanın evren ve örneklemini belirleme aşaması gelmektedir. Evren, araştırmadan elde edilecek verilerin ve çıkarılacak sonuçların geçerli olacağı en büyük kümeyi temsil eder. Örneklem ise, bu kümeyi temsil edecek verilerin elde edileceği sınırlı bir parçadır (Büyüköztürk ve Kılıç, 2010). Araştırmanın örneklem üzerinden değerlendirilmesi, konunun araştırmacı tarafından daha kolay ve ekonomik olarak incelenmesi bakımından kolaylık sağlamaktadır (Kozak, 2015).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan turizm belgeli konaklama tesisleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019 yılı mart ayı verilerine göre

toplam 3934 adet turizm belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Örneklem seçiminde, zaman, maliyet ve araştırmanın üst düzey yöneticilere yönelik olması faktörleri göz önünde bulundurularak, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırması amacıyla kolay ulaşılabilir örneklem tercih edilmiştir. Araştırma süresince gerek telefon gerek e-posta yoluyla işletme yöneticileriyle iletişime geçip randevu alınmaya çalışılmıştır. Toplamda 9 adet yönetici ile görüşülmüş, 3 yöneticinin görüşmeleri farklı kişilerin yapması ve görüşme kayıtlarında soruların tam anlamıyla anlaşılmadığı görüldüğünden, araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmaya dâhil edilen işletmelerden 2'si Afyonkarahisar, 3'ü Balıkesir ve 1'i Giresun il sınırları içinde bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Görüşme, katılımcı ve araştırmacı arasında sözlü etkileşimin var olduğu bir yöntemdir. İnsan, doğası gereği çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Çevrede sistem bir neden sonuç döngüsü içerisinde devam etmektedir. Karşılıklı sözlü iletişimin etkin olduğu görüşme tekniği de, neden-sonuç ilişkilerini sözlü ifade yoluyla anlamlandırma fırsatı sunmaktadır. Bilimsel bir veri toplama tekniği olan görüşme, belli bir hedefi olan sorular eşliğinde yapılır.

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış soru formu yardımıyla görüşme tekniği uygulanmasının başlıca sebepleri şunlardır:

- Araştırma örnekleminin sınırlı sayıda ulaşılabilen üst düzey yönetici görüşlerine ilişkin olması,
- Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla görüşme sırasında oluşabilecek farklı görüşleri anlama, kavrama ve analiz etme fırsatının olması,
- Araştırma konusu hakkında görüşme tekniği ile daha detaylı bilgileri elde etme olanağının bulunması,
- Görüşme tekniğinin yapısının esnek olması, sorunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığını yineleyerek teyit etme olanağının bulunması,
- Görüşme esnasında katılımcıların eklemek istedikleri görüşleri bildirme özelliğinin bulunmasıdır.

İlk olarak konaklama işletmelerinin finansal başarısızlık yaşamalarına neden olan faktörlere ilişkin literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Literatürde var olan

bilgiler doğrultusunda konaklama işletmelerinde başarıyı etkileyen olası faktörler belirlenmiştir. Sonra, bu faktörler hakkında yöneticilerin görüşlerini tespit etmeye yönelik görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda konaklama işletmelerinin finansal başarılarını etkileyen içsel ve dışsal faktörlere ilişkin yönetici görüşlerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama sürecinde ilk olarak, ulaşılabilen otel yöneticilerine mail, telefon yoluyla randevu talebinde bulunulmuştur. Olumlu dönüşler değerlendirilerek belirlenen gün ve saatlerde görüşmeler yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye dâhil olacak katılımcıların üst düzey yönetici olmasına ve finansal işleyiş hakkında bilgi sahibi olmasına dikkat edilmiştir. Finansal içerikli sorulara hâkim olmayan 3 katılımcının görüşme formları analize dahil edilmemiştir. Yeterli ve uygun bilgilerin alınabildiği katılımcılardan 2'si finans müdürü, 3'ü genel müdür ve 1'i ise işletmenin sahibidir.

Görüşmecilerden, verileri incelemede kolaylık sağlanması ve kayıpları önlemek amacıyla ses kaydı alınması için izin istenmiştir. 2 katılımcı hariç tüm katılımcıların görüşmeleri kayıt altına alınmıştır. 2 katılımcıya ait görüşler ise not edilmiştir. Katılımcılara yöneltilen soruların tam anlaşılmadığında tekrar edilerek tam anlamıyla anlaşılması sağlanmıştır. Katılımcıların daha sonra sorulacak bir soruya erken ve kendiliğinden yanıtlar verildiği görülmüştür. Bu durumda katılımcıya müdahale edilmemiş, verilen cevaplar kayıt altına alınarak ilgili soru bölümünde değerlendirilmiştir. Görüşme boyunca tarafsız olmaya özen gösterilmiş ve yönlendirici ifadelerden mümkün olduğunca kaçınılmıştır. Bu kapsamda en kısa görüşme 16 dakika 54 saniye ve en uzun görüşme ise 55 dakika 58 saniye sürmüştür. Gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin tarih ve saatler Şekil 2'de gösterilmiştir. Araştırmaya dâhil olan işletmelerin gizliliğini korumak amacıyla isimleri verilmemiş, onun yerine kısa kodlar kullanılmıştır.

Şekil 2. Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Görüşülen	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
M (1)	14 Nisan	16.54
M (2)	11 Nisan	18.50
M (3)	8 Nisan	32.00
M (4)	8 Nisan	44.00
M (5)	12 Nisan	22.10
M (6)	19 Nisan	55.58

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, farklı kaynaklardan elde edilen verilerin sistemli bir şekilde düzenlenerek anlaşılabilir ve paylaşılabilir bilgi haline gelmesidir (Kozak, 2015). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenme ve yorumlanmasında betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz tekniğinin kullanılma sebebi, araştırmaya dâhil olan katılımcılardan elde edilen verilerin daha anlaşılır ve derinlemesine analiz etmek olanağı sunmasıdır.

Betimsel analiz tekniği doğrultusunda, katılımcılara yöneltilen sorular üzerinden ulaşılmak istenen amaca yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcılara yöneltilen soruların ne amaçla sorulduğu ve bu amaçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri ortaya çıkartılmıştır. Böylelikle katılımcılara yöneltilen sorular ve elde edile yanıtlar karşılaştırılarak araştırmanın bulguları oluşturulmuştur.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, önce, konaklama işletmelerinde yapılan görüşmelerde yönetici veya sahiplere yöneltilen sorular ile ulaşılmak istenen amaçlara değinilecek, daha sonra, verilen cevaplarla elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

Tablo 9. Araştırma Soruları ve Ulaşılmak İstlenen Amaçlar

Araştırma Soruları	Ulaşılmak İstlenen Amaçlar
1. Döviz kurlarındaki artışlar, gelir ve giderlerinizi ne şekilde etkilemektedir?	Döviz kurlarının işletmenin karlılığına etkisi olup olmadığını tespit etmek,
2. Yiyecek, içecek ve diğer tedariklerin fiyatlarının artması işletmenizi nasıl etkilemektedir? Bu girdi maliyetlerini satış fiyatlarınıza yansıtabiliyor musunuz?	Tedarik fiyatlarındaki artışın işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini saptamak ve satış fiyatlarında değişiklik yapıp yapılmadığını öğrenmek,
3. Ekonomik istikrarsızlık (geleceğin iyi görünemediği ekonomik durumlar) işletme faaliyetlerinizi (yatırım kararları vb.) nasıl etkilemektedir?	Ekonomik istikrarsızlıkların işletmenin geleceğe dönük kararlar üzerindeki etkilerini belirleyebilmek,
4. İşletmenizde muhasebenin ürettiği finansal verilerin, karar almanız açısından önemli olduğunu düşünür müsünüz?	Muhasebe verilerinin etkin kullanılıp kullanılmadığını saptamak ve finansal kararlardaki rolünü anlamak,
5. İşletme maliyetlerinin (hammadde, işçilik ve genel giderler) seviyesi, faaliyet başarınızda (karlılıkta) önemli bir rol oynuyor mu?	İşletmede maliyet kontrolünün finansal performans açısından önemini belirlemek,
6. Otelinizin bulunduğu yer ve konumun (ulaşılabilirlik, görünürlük, ferahlık vb.) müşteri çekme ve doluluk üzerindeki etkisi nedir?	Yer ve konumun işletmenin finansal performansı karlılıkta ne derece önemli rol oynadığını anlayabilmek,
7. Sermaye yapısı (borç / özsermaye durumu) ?	Sermaye yapısının işletmenin finansal performansını nasıl etkilediğini anlayabilmek,
8. Enflasyon (ekonomide fiyatlar genel seviyesinin sürekli artışı), işletmenizin başarısı üzerinde etkili midir? (Maliyet artışları veya tüketicilerin alım gücünü azaltması yoluyla)	Enflasyonun işletmenin finansal performansına olan etkilerini belirlemek,
9. Çevrede otel rekabeti, otelinizin performansı üzerinde etkili midir? (Örneğin oda doluluğunuz ve oda fiyatlarınız üzerinde)	Çevrede rakip işletmelerin çokluğunun ve politikalarının işletmenin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek,
10. Personelinizin yeterliliğini ve kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu durumun performansınız üzerindeki etkisi?	Personel nicelik ve niteliğinin işletmenin finansal performansı üzerinde nasıl etkileri olduğunu belirlemek,
11. Müşterilerden olan alacaklarınızın tahsilâtlarını zamanında ve tam yapılabiliyor musunuz?	İşletmede borçlularla olan ilişkilerde tahsilât zorlukları yaşanıp yaşanmadığını saptamak,
12. Teknolojik yeniliklere uyum sağlayabiliyor musunuz? Kullanılan teknoloji size yeterli mi? (Örneğin son sistemler, araçlar ve	İşletmenin teknolojik yeniliklere bütçe ayırıp ayırmadığını öğrenmek ve teknolojik yeniliklerin finansal performans üzerindeki

kolaylıklar)	etkilerini belirlemek,
13. Müşterilerin zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişimlerin performansınız üzerinde etkisi var mı?	Müşteri odaklı çalışmaların yapılıp yapılmadığını ve bu durumun karlılığa etkileri olup olmadığını saptamak,
14. Borçlanmada istenen teminat ve ipoteklerin işletmeniz üzerindeki etkileri? (yeterli, zorlayıcı vs.)	Bankalarca istenen teminat ve ipoteklerin borç almada güçlük yaratıp yaratmadığını belirlemek,
16. Doğal afetler sizi nasıl etkiler?	Doğal afetlerin finansal performansa olan etkilerini belirlemek,
17. Hedef pazarınızı tanımanın performansınız üzerine bir etkisi var mıdır?	Hedef pazara yönelik çalışmalar var mı? Hedef pazar tanınıyor mu? Ve tanınmasının işletmenin finansal performansı üzerindeki etkilerini saptamak,
18. Otel içinde dekorasyon, mobilya, donanım, bakım ve onarım gibi yenilemeler yapılıyor mu? Maliyetleri ve performans (karlılık) üzerinde etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?	Bakım onarım ve yeniliklerin yapılıp yapılmadığını ve bunun işletmelerin finansal performanslarına olan etkilerini saptamak.
19. Sunduğunuz hizmetin kalitesi sizce finansal performansınıza yansıyor mu? Nasıl? (fiyatlar, talep, tekrar gelme vb. biçimde)	İşletmelerin hizmet kalitesinin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek,
20. Çalıştığınız bir aracı kurum (seyahat acentesi, tur operatörü vb.) var mı? Aracı kurumlarla ilişkilerin finansal performansa nasıl etkileri var?	Aracı kurumların hem satışlar hem de komisyonlar açısından değerlendirilip, finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek.
21. Vergi oranlarının etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz? (yüksek, normal vb.)	Vergi oranlarının işletmelerin finansal performansa etkilerini belirlemek,
22. Personel maliyetlerinin (ücretler ve diğer haklar) otel performansı (karlılığı) üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?	Personel maliyetlerinin işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisini belirlemek,
23. Müşteri memnuniyetinin finansal başarıya katkısı nasıldır? Müşteri memnuniyetinin performansa yansımaları konusundaki düşünceleriniz?	Müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek,
24. Sahiplik ve işletme yönetiminin birbirinden tam olarak ayrılmış olmaması (örneğin kasadan nakit çekilmesi, uygulamalara sık sık müdahale vb.) sizi nasıl etkiler?	Sahip ve ortakların işletmenin faaliyetlerine müdahalesinin finansal performansa etkisini belirlemek,
25. Fiyatlandırma politikalarınızın finansal performansa etkisi nasıldır? (kampanyalar, indirimler vb.)	Fiyatlandırma uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini öğrenmek.
26. Tanıtım ve pazarlama uygulamalarının satışlara etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?	Tanıtım ve pazarlamanın finansal performans üzerindeki etkisini tespit etmek.
27. Bürokratik işlemler finansal performansınızı nasıl etkiliyor veya etkiler? (lisans alma, yıldızlama, formaliteler, denetimler vb.)	Bürokratik formalitelerin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini saptamak,
28. Sezonluk satış dalgalanmalarının oteliniz üzerinde nasıl bir etki yaratıyor? (planlama zorlukları, fırsat kayıpları, verimsizlik vb.)	Sezonluk satış dalgalanmalarının işletmenin finansal performansı üzerinde ne derece etkili olduğunu tespit etmek,
29. Dünyada ve ülkedeki politik olay ve gerginlikler sizi nasıl etkilemekte veya etkiler?	Politik çevrenin işletme performansına olan etkilerini saptamak,

4.1 Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Toplam 6 kişi ile görüşülmüştür. Katılımcılardan 2'si 2 ayrı işletme adına cevaplar vermiştir. Katılımcıların gizliliğini korumak için, M (1), M (2), M (3), M (4), M (5), M (6) şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcıların görevi, cinsiyeti Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular

Katılımcı	Cinsiyet	Görev/Pozisyon
M (1)	Erkek	Sahip
M (2)	Erkek	Finans Müdürü
M (3)	Erkek	Finans Müdürü
M (4)	Erkek	Genel Müdür
M (5)	Erkek	Genel Müdür
M (6)	Erkek	Genel Müdür

Tablo 10 incelediğinde katılımcıların tamamının erkek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılardan 3'ü genel müdür, 2'si finans müdürü ve 1 tanesi de işletmenin sahibidir.

4.2.Araştırmaya Dâhil olan İşletmelere İlişkin Bulgular

Tablo 11. Araştırmaya Dâhil olan İşletmelere İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Otel Kodu	Kuruluş yeri	Yıldız	Oda, yatak	Hukuki Yapı	Sahip / Yönetici	Hedef Pazar	Faaliyet süresi
H(1)	Balıkesir	3	100/192	Ltd.	Sahip	Sağlık/iç Pazar	5 yıl
H(2)	Afyon	5	80/310	Anonim	Yönetici	Sağlık /iç Pazar	26 yıl
H(3)	Afyon	4	35/ 92	Anonim	Sahip-Yönetici	Sağlık/iç Pazar	1 yıl
H(4)	Balıkesir	3	76/147	Anonim	Yönetici	Pazarlamacı gruplar/iç pazar	17 yıl
H(5)	Balıkesir	4	72/162	Ltd.	Yönetici	Pazarlamacı gruplar/iç pazar	25 yıl
H(6)	Giresun	4	65/170	Ltd.	Yönetici	Kurumsal/iç Pazar	2 yıl

4.3. Döviz Kurlarındaki Artışların Otel İşletmelerinin Finansal Performansına olan Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara döviz kurlarındaki artışların gelir ve giderleri nasıl etkilediğini öğrenmek amacıyla sorulan bu soruya cevaplayıcıların tamamı ‘zorlayıcı’ olduğunu dile getirmiş ve giderleri yükselttiğini belirtmiştir. Bunun sonucu olarak artan giderleri dengelemek amacıyla fiyat artışı yapan işletmeler de bulunmaktadır. Katılımcılardan elde edilen görüşler doğrultusunda elde edilen alt tema ve kodlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Döviz Kurlarındaki Artışların Finansal Performansına Olan Etkisine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Döviz Kurlarındaki Artışlar	1.Satış Fiyatlarına bir miktar Yansıtılması 2.Müşterilerin Alım Gücünün Düşmesi 3.Fiyatlara yansıtılmasıyla Doluluğun Düşmesi 4. Fiyatlara sadece sezonda yansıtılabilmesi

Döviz kurlarındaki artışlarla ilgili oluşturulan kodlar incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinde zincirleme bir sebep sonuç ilişkisi görülmüştür. İşletmeler kur artışlarının giderleri artırdığını söylemiş, çözüm olarak ise fiyatları artırdıklarını belirtmişlerdir. Satış fiyatlarını artırmanın da işletmelerin doluluk oranlarında düşüşlere neden olduğu ifade edilmiştir. Buradan anlaşılmaktadır ki, döviz kuru artışları, araştırılan otellerin finansal başarılarını olumsuz etkilemektedir. Araştırılan otellerin tümü iç pazara hitap eden işletmelerdir. Dış pazara hitap eden işletmeler döviz kuru artışlarından olumlu etkilenebilirler. Çünkü dövizle satın alan yabancı turistlerin alım gücü artmakta ve bu da talebe yansıtılabilmektedir.

Araştırmaya katılan sahip veya yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

“ Olumsuz yönde etkiliyor. Ürünlerin fiyatlarını artırıyor. Bizler de satış fiyatlarına yansıtmaya çalışıyoruz, fakat sadece 3 ay sezonda yapabiliyoruz. Geri kalan 9 ay zaten yapamazsınız. Satışlarda ciddi düşüşler yaşıyoruz (M6).”

“Maliyetleri artırıyor. Zaten fiyatlarda çok fazla oynama yapamıyoruz. Müşterinin alım gücü düşük. Karlılığımızı çok düşürüyor. Geçen yıla oranla (gıda

grubu için söylüyorum) %70 oranında bir değişim var. Başka yollarla farkı kapatmak da mümkün olmuyor (M1).”

“Giderleri olumsuz yönde etkiledi. Karlılık oranını da doğal olarak etkiliyor. Doluluk oranını %10 düşürdü. Daha fazla da düşürebilirdi ama cüzi miktarda satışlara yansıtık (M4).”

“Döviz kurlarındaki artışları yüksek ve olumsuz olarak değerlendiriyorum. Fiyatlara bir miktar yansıtıyoruz. Kurlardaki artışların karlılık üzerinde ciddi bir etkisi var. Çoğunlukla fiyatları müşterinin alım gücüne göre belirliyoruz. Bu durum iyi sonuçlar vermiyor (M5).”

4.4. Tedarik Fiyatlarının Artmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara yöneltilen bu soru ‘döviz kurlarındaki artışlar’ teması ile benzer ve bağlantılı görüşler içermektedir. Döviz kurlarındaki artışların tedarik fiyatlarına yansımaları ve giderlerin artması şeklinde görüş birliği dikkati çekmektedir. Tedarik fiyatlarını arttıran tek faktör döviz kuru artışları değildir. Ülkede olabilecek yüksek enflasyon ortamı veya arızı olarak bazı girdi fiyatlarının artması da işletmelerin finansal başarılarını etkileyebilir. Bu soru ile bunu öğrenmek amaçlanmıştır. Tedarik fiyatlarının artması alt temasına ilişkin kodlar Tablo 13’te sunulmuştur. Katılımcıların maliyet artışlarını aynı oranda fiyatlara yansıtma istedikleri, fakat doluluk düşüşleri sebebiyle yansıtamadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 13. Tedarik Fiyatların Artmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Tedarik fiyatlarındaki Artışlar	1.Maliyetlerin artması 2.Fiyatlara yansıtamama 3.Aynı oranda fiyatlara yansıtamama

4.5. Ekonomik İstikrarsızlığın Finansal Performans üzerindeki etkilerine ilişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılar ekonomik istikrarsızlıklar alt temasına ait soruya genel olarak yatırımlardan vazgeçme, erteleme gibi olumsuz yanıtlar vermişlerdir. Araştırmaya dâhil olan işletmelerden 1’inin var olan yatırım projesinden vazgeçtiği tespit edilmiş,

kendilerine bağı bir diğler işletmenin devrini gerçekleştirdikleri öğrenilmiştir. Ekonomik istikrarsızlık alt tema ve kodları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Ekonomik İstikrarsızlığın Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema Ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Ekonomik istikrarsızlık	1.Yatırımlardan vazgeçme/erteleme 2.Borçlanmaktan kaçınma 3.Fırsata çevirmek 4.Hiçbir şey yapmamak/mevcut koşulları korumak

Görüşmeye katılan yönetici ve sahiplerden alınan yanıtlar doğrultusunda işletmelerin ekonomik istikrarsızlar sebebiyle yatırım yapma düşüncelerinden vazgeçtikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra mevcut koşulları korumanın işletme yararına olacağı düşüncesinin hâkim olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan sadece 1’i ise bu durumun fırsata çevrilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir.

“Yarını görememek, işletmelerin finansal durumu açısından büyük bir dezavantajdır. Piyasanın durgun olduğu zamanlarda hiçbir şey yapmamayı, bulunduğumuz koşulları korumayı hedefliyoruz. İçinde bulunduğumuz dönem de zaten son derece olumsuz diyebilirim (M5).”

“Vazgeçiyoruz. Özellikle içinde bulunduğumuz dönemin koşulları sebebiyle hiçbir yatırım yapmak istemiyoruz. Sadece tesisin bakım ve onarımı ile yetiniyoruz (M2).”

“Bir yatırım kararımız vardı ama erteledik. Çünkü şuanda ekonomik belirsizlik var. Hatta bir diğler işletmemizi de devrettik. Ondan da vazgeçtik. Genel olarak nakit sıkıntısı hiç yaşamadık ama borçlanmaktan da korktuk. Ne olacağı belli değil (M4).”

“Ekonomik istikrarsızlıkların ben hep fırsata çevrilmesi gerektiğini düşündüm. Tabi yapamıyoruz. Riskli görüyoruz (M1).”

“Bir kriz varsa o kriz bir gün bitecek, bittiği zaman da herkes ekonomik dengesini kurup yoluna devam edecek, her krizden pozitif bir anlam çıkarmak gerek (M6).”

4.6. Muhasebe Verilerinin Mali kararlar üzerindeki etkilerine ilişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara yöneltilen Muhasebe Alt Temasına ait soruya ilişkin kodlar Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Muhasebe Verilerinin Mali Kararlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Muhasebe verileri	1.Verilerin şeffaf olmasının önemi 2.İleriye dönük planların verilere göre yapılması 3.Çok önemli görülmesine rağmen yetersiz özen 4. Resmi muhasebenin giderlerinin yüksek olması 5.Vergi oranları sebebiyle şeffaf olamamak

Tablo 15’de muhasebe verilerinin karar almada önemli olup olmadığına ilişkin alt tema ve kodlar gösterilmiştir. Bu kapsamda yönetici ve sahiplerin verilerin şeffaf olmasının önemli olduğu görüşünde fikir birliğine vardıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerden 2’si muhasebe verilerini önemli buldukları halde vergi oranlarının yüksekliği sebebiyle şeffaf bir muhasebeleri olmadığını açıkça dile getirmiştir. Diğer 4 işletme ise muhasebelerinin şeffaf ve net olduğunu belirtirken resmi muhasebenin maliyetinin zorlayıcı olduğunu da ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra bu 4 işletmenin muhasebe verilerini yıllık ve aylık olarak incelediği fiyatlama politikalarını verilere göre düzenlediği bilgisine ulaşılmıştır. Katılımcılara ait görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

“Önemlidir fakat tabii vergi oranlarının yüksekliği sebebiyle şeffaf olduğumuzu söyleyemem. Bu nedenle yatırımlar veya maliyet kararları için muhasebe raporlarını kullanmayız (M3).”

“Mali veriler öngörü oluşturmak için çok önemli fakat yine de profesyonel bir mali veri sistemimizin olduğu söylenemez. Bu durumdan biz de şikâyetçiyiz (M1).”

“Muhasebe raporlarımız net ve eksiksiz olarak tutuluyor. Biz muhasebe raporlarımızı aylık olarak inceleriz. İleriye dönük planlamalarımızı bu verilere göre yapıyoruz (M4).”

“Maliyet hesabı yapılmayan bir işletmede karlılıktan bahsetmek anlamsız olur. Eğer veriler şeffaf olmaz ise ne yöne gittiğinizi bilemezsiniz. Bizim için son derece önemli bir konu (M2).”

“Kesinlikle. Bir işletmenin muhasebesi geleceği planlar. Bir yol haritasıdır. Bizde her şey resmi! Giderleri de fazla oluyor tabi ama önümüzü görmek, daha net kararlar almak için ihmal etmemek gerekiyor (M6).”

4.7. İşletme Maliyetlerinin Finansal Performans Üzerindeki etkilerine ilişkin Yönetici Görüşleri

İşletme maliyetlerinin finansal performans üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik sorulan soruya katılımcıların tamamı maliyetlerin çok yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yine aynı fikirde oldukları bir diğer konu ise maliyetlerin gün geçtikçe artması ve karlılığın düşmesi konularıdır. Katılımcılardan bazıları ise maliyetleri kısmının kaliteyi düşürdüğüne dikkat çekmişlerdir. İşletme maliyetleri alt teması ve oluşturulan kodlar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. İşletme Maliyetlerinin Finansal Performans Üzerindeki etkilerine ilişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
İşletme Maliyetleri	1. Planlı ve dengeli kontrol edildiğinde karlılığın artması 2. Sürekli bir artış yaşanması sonucu zorlayıcı etkiler 3. Maliyetleri azaltma yöntemlerinin kaliteyi düşürmesi

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin genel olarak işletme maliyetlerini yüksek gördüğü anlaşılmıştır. Katılımcılardan 1’i görüşme esnasında “maliyetlerin dengeli ve planlı yönetilmesi karlılığı artıracaktır” şeklinde görüş bildirmiştir.

“Bir işletmede en önemli konu aslında maliyetlerdir. Maliyetler konusunda ne kadar araştırmacı ve planlı olursanız o kadar kazanırsınız. Biz maliyetlerimizi dengeli ve planlı olarak yürütüyoruz. Sürekli kontrol altında tutuyoruz. Bu bizim karlılığımızı olumlu yönde etkiliyor (M2)”

“Çok fazla etkisi var. Son zamanlarda altından kalkamıyoruz. Giderler arttı ve gittikçe artmaya devam ediyor. Ekonomik dengesizlikler insanları tasarrufa itiyor. Alım gücünü de düşürüyor. Bizler satışlarda düşüş maliyetlerde artış yaşıyoruz. Bu sarsıcı bir etki yaratıyor (M3).”

%90 oranında etkiliyor. Giderlerle başa çıkamıyoruz. Kısımlıyoruz, kısıtığımız anda hizmet kalitesi düşüyor. Buna bağlı olarak doluluk ve karlılık da azalıyor (M1).”

4.8. İşletmenin bulunduğu Konumun Finansal Performansa etkilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin konumlarının finansal performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik sorulan soruya katılımcılar farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. Alınan yanıtlar incelendiğinde konumun farklı şekillerde doluluğu etkilediği tespit edilmiştir. Daha ayrıntılı incelemek adına yer ve konum alt temasına ait kodlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. İşletmenin Bulunduğu Konumun Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Yer ve Konum	1.Merkezi konumun satışları artırması 2.İlçelerin illere göre daha düşük fiyat uygulaması 3.Benzer işletmelerin olmasının satışları artırması 4.Kırsal alanda personel devir hızının yüksek olması(maliyeti artırması)

İşletmelerden 3’ü termal otel oldukları için daha çok kırsal alanda bulunmaktadır. Müşterilerin bu alanlara ulaşımında bir problem yaşamadıklarını fakat uzun süreli personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Müşteriler

doğal ve ferah ortamda bulunan termal otelleri tercih ederken personellerin tercihi daha merkezi ve daha çok sosyal aktivitede bulunabilecekleri alanlardır. Bu 3 işletmeden 1'i personellere daha fazla maaş ödeyerek devamlılığını sağlamayı amaçlamış fakat yine de uzun süre etkili olmadığını ifade etmiştir.

Merkezi konumda bulunan iki işletme ise buldukları konumun avantajlı olduğunu, kolay ulaşılabilirlik sayesinde tercih edildiklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra konum olarak ilçede bulunan bir otel işletmesinin yöneticisi ise illerde bulunan şubeleri gibi fiyat artışı yapamadıklarını ama marka değeri sebebiyle müşterilerin kendilerini tercih ettiklerine dikkat çekmiştir. Katılımcılara ait ifadeler şu şekildedir:

“Bizim bulunduğumuz konum oldukça iyi, hatta çok iyi diyebiliriz. Çünkü buraya gelen bir ziyaretçi ilk bizi görüyor. Biz tam girişte bulunuyoruz. Kesinlikle doluluğumuzu etkilediğini söyleyebilirim. Bu sayede satışlarımız artıyor (M5).”

“Biz zincir otel işletmesiyiz ama ilçede bulunuyoruz. Şehir merkezinde olsaydık daha kolay tercih edilirdik. Bizim daha çok satış çalışmaları yapmamız gerekiyor. Desteklemezsek çabalamazsak farkı kapatamıyoruz. Özellikle kurumsallarla yapılan anlaşmalarda zorlanıyoruz. Çünkü onlar şehir merkezlerini tercih ediyorlar. Bir de fiyat konusu var tabii! Biz il merkezinde bulunan bir şubemiz gibi fiyat yükseltmiyoruz (M6).”

“Merkezi olmak önemli! Şüphesiz karlılığı artırıyor. Bizim bir de geniş bir otoparkımız var. Sırf bunun için bile tercih eden oluyor. Özellikle iş seyahati için gelenler merkezi yerde olmayı tercih ediyor. Pazarlamacı grupları ağırlıyoruz çoğunlukla (M4).”

“Biz termal bir oteliz, bu yüzden merkezi konumda yer almıyoruz. Ama sunduğumuz hizmet sağlıkla ilişkili olduğu için zor koşullar olsa müşterilerimiz bizi tercih ediyor. Daha çok suyun kalitesiyle ilgileniyorlar. Orman içinde temiz havaya sahip olması da etkiliyor. Müşteri bize rahatlıkla ulaşıyor ama personel burayı sevmiyor. Uzun süre kalmıyor (M3).”

“Burası bölge itibariyle termaller bölgesi olduğu için burada bir kümelenme var. Bu bizim doluluğumuzda olumlu bir etki yaratıyor. Bölgenin bilinirliği de var. Aynı zamanda kolay ulaşılabilir bir konumumuz var (M2).”

“Lokasyon çok önemli! Misafirlerin bize ulaşması açısından zorluk yaşıyoruz aslında ama personelleri burada tutmakta zorlanıyoruz. Kırsal bölge olduğu için personeller burada devamlı olarak kalmak istemiyor. İşgören hızımız yüksek. Personel maliyetlerini artırıyor (M1).”

4.9. İşletmenin Sermaye Yapısının Finansal Performans üzerindeki Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri

Araştırmaya dâhil olan katılımcılara yöneltilen bu soru sermaye yapısının işletmelerin finansal performansı üzerinde etkilerini tespit etmeye yöneliktir. Katılımcılar genel bir ifade ile sermaye yapısının borç ağırlıklı olmasını risk olarak değerlendirmektedirler. Sermaye yapısı alt tema ve kodları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo. 18 İşletmenin Sermaye Yapısının Finansal Performans üzerindeki Etkisine Yönelik Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Sermaye Yapısı	1.Yetersiz Özsermayenin riski artırması 2.Yetersiz Özsermayenin borçlanmayı artırması

Tablo 18’de sermaye yapısına ait alt tema ve kodlar gösterilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan kodlar incelendiğinde, yetersiz özsermayenin zamanla borçlanmayı artırıcı etkisi olduğunu ve risk olarak nitelendirildiğini görmekteyiz. Katılımcıların bu soruyu yanıtlarken işletmelerin borç ve özsermaye durumu hakkında ayrıntılar vermek istemediklerinden, çok fazla üzerinde durmadıkları görülmüştür. Sadece 1 işletme borç ağırlıklı sermaye yapısına sahip olduklarını ifade etmiştir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“ İşletmeler için sermaye güç demek, borç ağırlıklı bir sermaye yapımız var. Riskli grupta olduğumuz söylenemez ama yeterli değil. Bu günlerde önümüze çıkan bir yatırım fırsatımız var, eğer risklerimiz olmasaydı hiç düşünmeden girişirdik, şuan düşünme aşamasında, aslında kaynak arama çabasıdayız (M1).”

“Zaman zaman bu durumun bizi olumsuz etkilediğini söyleyebilirim. Eğer özsermayemiz yetersizse borçlanmanın önü açık (M3).”

“Bu işletme 1992 yılında borç ağırlıklı bir sermaye yapısıyla kurulmuş. Yetersiz özsermaye nakit sıkıntılarına sebep olsa da zaman içinde borç azalarak denge oluşturulmuş. Şimdi değişti ama geçmişte yaşanan zorlukları eski yöneticilerimizden duyuyoruz (M2).”

4.10. Enflasyonun işletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Enflasyonun işletmelerin finansal performanslarındaki etkilerini anlamaya yönelik yöneltilen soruya ‘Tedarik Fiyatlarının Artması’ ve alt temasıyla benzer yanıtlar verilmiştir. Enflasyonun artması tedarik fiyatlarında artışa sebep olduğundan ortak bir noktada fikir birliğine varılmıştır. Enflasyon alt teması ve kodlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Enflasyonun işletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Enflasyon	1.Girdi Maliyetlerinin Artması 2.Kurumsal Firmaları Kaybetme 3.Talebin Düşmesi

Araştırmaya dâhil olan işletmelerden biri termal otel olduğu için çok fazla doluluklarının düşmediğini ifade etmiştir. Bu durumu ise sağlık için seyahatlerin ertelenmemesi şeklinde açıklamıştır. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Tabi ki olumsuz etkiliyor. Karlılığı düşürüyor. Fiyatlarda revize yapıyoruz, doluluk azalıyor. Özellikle kurumsal firmaları kaybediyoruz. Çünkü onlar belli bir bütçeyle çalışıyorlar. Sezon başında teklif gönderiyoruz. Ama bütçeler kısıtlı bizim ciddi kayıplarımız var (M6).

“Alım gücü düşüyor insanlar zorunlu olmadıkça seyahat etmiyor. Tatil lüks bir ihtiyaç ama bizim farklı bir durumumuz var. Biz termal oteliz bizi tedaviye ihtiyacı olan insanlar tercih ediyor. Diğer işletmeler kadar bizi etkilediğini düşünmüyorum. Tabi giderlerimizin arttığı doğru (M3).”

4.11. Çevredeki Otel Rekabetinin İşletmenin Finansal Performansına Etkisine İlişkin Yönetici Görüşleri

Çevrede otel rekabetinin finansal performans üzerindeki etkileriyle ilgili görüş paylaşan katılımcıların tamamının rakip işletmelerin kaliteyi artırması konusunda hem fikir oldukları görülmüştür.

Katılımcılardan 2'si çevre otellerle rekabetin daha çok online ortamda etkili olduğunu ifade etmiştir. Rekabetin hem olumlu hem olumsuz etkileri olduğunu belirten katılımcılar hizmet kalitesi ve fiyat politikasının da önemini vurgulamışlardır. Katılımcılardan 1'i çevre otellerin uzaklık sebebiyle çok etkili olmadığını rekabeti online ortama taşıdıklarını profesyonel destek aldıklarını dile getirmiştir. Çevrede Otel Rekabeti alt teması ve kodlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 20. Çevredeki Otel Rekabetinin İşletmenin Finansal Performansına Etkisine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Otel Rekabeti	1.Rakip işletmenin uzaklığı 2. Rakip işletmenin hedef pazarı 3.Fiyat Düşürme 4.Online ortam rekabetinin geçerliliği 5.İş performansında artış

Bu kapsamda yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğu rekabetin kaliteyi ve iş performansını artırdığı yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcılardan 2'si rekabetin artık online ortamda geçerli olduğunu ifade ederek özellikle google yorumlarının etkisinden bahsetmişlerdir. Çevresinde yakın işletmenin bulunmadığını belirten katılımcılardan 1'i ise yine online rekabet sistemini kullandıklarını dile getirmişlerdir. Termal otel işletmesi olan ve ayrıca termal bölgede bulunan işletme ise bölge olmanın avantaj yarattığını da ifade ederek aynı zamanda fiyat düşürmek zorunda olduklarını da belirtmiştir.

“Rekabet tabii ki etkili ama artık düzen değişti. Online rekabet ortamı diye bir şey var. Biz bunu kullanıyoruz. Çok daha etkili! Özellikle Google yorumları tercih sebebi oluyor. Müşteri yorumları okuyor, eğer güzelse sizi tercih ediyor. Biz online rekabet sistemini kullanıyoruz ve ciddi fark yaratıyoruz (M4).”

“Bizim bulunduğumuz çevrede çok fazla termal otel var. Bu fiyatlarımızı düşürmemize sebep oluyor evet ama bir bölge olmanın da avantajları var. Dengelemeye çalışıyoruz. Rakip işletmelerin varlığı hizmet kalitesini de artırıyor. Yarış halinde oluyorsunuz (M3).”

“Eğer hizmet ve fiyat politikasını iyi yönetirseniz olumlu etkiler alırsınız. Biz olumlu etkiler alıyoruz. Ters durumlarda kesinlikle müşteri kaybı yaşanır (M2).”

“Manevi açıdan olumlu! Nasıl olumlu? Açıklayayım. İş performansını artırıyor. Kendinizi sürekli rakip işletmelerle kıyaslırsınız. Daha iyi hizmet vermek için sizi kamçılar. Fakat maddi açıdan olumlu etkilerden bahsedemeyiz. Doluluk üzerinde önemsenmesi gereken etkileri var. Rakip işletmeye gitmesin müşteri diye indirim yapıyoruz. Bu da karlılığı düşürüyor. Biz anlık bile düşürüyoruz. Boş kalmasın mantığıyla (M5).”

Otel rekabetinin bizim işletmemiz için çok etkili olduğunu söyleyemem. En yakın otel 40 km. Bizimle eş değer ise (termal) en yakın 60 km. Çevrede otel rekabeti bizim için etkili değil. Online ortamda rekabet bizim için geçerli olan. Farkı kapatmak için aracı kurumlardan destek alıyoruz. Reklam vs. Promosyonlar yapıyoruz. Karlılıktan bahsedeceksek dolaylı olarak da olsa var (M1).”

“Rekabet kaliteyi artırır. Biz aslında rakip demeyelim, biz partner işletme olarak görüyoruz. Hizmet kalitesi iyiyse rakip işletmelerin pek bir etkisi olmaz. Biz müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuşuz. Bizim bir marka değerimiz var. No name oteller bizden çok daha iyi bile olsa bizim sadık müşterilerimiz var (M6).”

4.12. Personel Kalitesinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Personel kalitesi alt temasına ilişkin yöneltilen soruya katılımcıların tamamı kaliteli personel bulmak konusunda zorluk yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Eğitilmiş personelin farklı sektörlere yöneldiğini düşünen katılımcılardan bazıları bunun

sebebi olarak da geleceğe yönelik bir meslek olarak görülüyor şeklinde görüş bildirmişlerdir. Kırsal bölgede bulunan bir otel işletmesi ise bulunduğu bölgenin zorluğu, imkânlarının kısıtlılığı sebebiyle eğitilmiş personelin devamlılığı olmadığını ifade etmiştir. Yine işletmeler işletme içindeki eğitimlerle eksikliği kapatmaya çalıştıklarını belirtirken personel kalitesinin karlılıkla bağlantısına dikkat çekmişlerdir. Personel kalitesi alt teması ve kodları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Personel Kalitesinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine ilişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Personel Kalitesi	1.Eğitilmiş personel sorunu 2.Eğitilmiş personelin yüksek ücret beklentisi 3.İşletme içi eğitim uygulamaları

Araştırmaya dâhil olan katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bizi başarıya götürecektir olan insan gücü. Asla istediğimi kalitede personel bulamıyoruz. Eğitilmiş personel bulmak çok zor! Bizim sorunumuz da tam olarak bu. Sürekli işletme içi eğitimlerle farkı kapatmaya çalışıyoruz. Kazanç personele bağlı ve yeterli değiller (M6).”

“Yeterli bulmuyorum. Eğitilmiş personel ender bulunuyor zaten. Bulduğumuz lokasyon (kırsal) sebebiyle de eğitilmiş personeli burada tutmak zor. Yüksek maaşlar vaat etmek gerekiyor. Sosyal alanlar yaratmak gerekiyor. Maalesef mümkün olmuyor (M1).”

“Kaliteli eğitilmiş personel yok. Kaliteli eğitilmiş personel farklı sektörlerle yöneliyor. Bu mesleği geleceğe yönelik bir meslek olarak görmüyorlar. Bizim için çalışmak istesin yeter. Eğer yeteri kadar istere başarılı olur. Bizim başarımız da personellerin elinde. Hizmet sektörü diğer sektörlerden çok farklı özelliklere sahip! (M5).”

“Eğitimli personel çok az. Kaliteyi, hizmeti, karlılığı, artırır bir personel. Sektörde eğitilmiş personellerimiz var. Yönetim kademesinde daha çok lisans mezunu olmasını tercih ediyoruz (M2).”

“Bu konuda özellikle personel karlılıkta ama eğitimli personel yok. Üniversite mezunu olmayan çalıştırmak istemiyoruz. Personel maaşlarımız diğer işletmelere göre daha yüksek. Eğitimli seçiyoruz. Başarıya giden yol personelden geçiyor (M4).”

4.13. Borçlu Müşterilerle İlişkilerin (Tahsilat) İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Alacak Tahsilâtlarının tam ve zamanında yapılıp yapılmadığını anlamaya yönelik yöneltilen soruya katılımcılardan 4’ü zaman zaman sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan 2’sinin ödemeleri girişte tahsil ettikleri ve sebebinin aslında tahsilâtlarda yaşanan zorluklar olduğu tespit edilmiştir. Alacak Tahsilâtları Alt Teması ve Kodları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Alacaklılarla İlişkilerin (Tahsilât) İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Alacak Tahsilâtları	1.Girişte ödeme Yöntemi 2.Kurumsal firmalarda ödeme güçlükleri

“Tahsil edemediğimiz çok oluyor. Özellikle sporcu gruplarında yaşıyoruz. Kurumsal firmalarla cari hesap açtığımız firmalarla sıklıkla yaşıyoruz. Bu durum tabi bizim dengemizi de bozuyor (M4).”

“Biz girişte bir kısmını alıyoruz. Zaman zaman tahsilâtlarda sorunlar yaşadığımız oluyor (M3).”

“Prensip olarak girişte ödeme yöntemini kullanıyoruz. Bunu artık sisteme oturttuk. Tabi bu yönetime geçiş yapma sebebimiz de ödemelerde yaşanan sorunlar.

Ama şuan bir problem yok. Nadiren de olsa girişte ödeme yapmayı kabul etmeyen müşteriler de oluyor (M2).”

“Organizasyon öncesi %90 tahsilatları yapıyoruz. Eğer ödeme almazsak organizasyonu bir gün kala bile iptal ediyoruz. İkili ilişkilerin durumuna göre bir yol izliyoruz. Tolerans sağladığımız kurum veya insanlar da oluyor. Ödeme konusunda Çok büyük aksaklıklar yaşamıyoruz (M5).”

4.14. Teknolojik Yeniliklerin İşletme Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin teknolojik yeniliklerin finansal performansları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik olan bu soruda yenilik maliyetlerinin zorlayıcılığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların teknolojik yenilikleri takip etmek istedikleri fakat maliyetler sebebiyle zorlandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda çözüm olarak daha düşük bütçeli yenilikleri tercih eden katılımcılar Teknolojinin gelişim hızının da yüksek olduğunu ifade etmişlerdi. Katılımcılardan 2’si bütçeleri doğrultusunda faydalı ve gerekli olarak gördükleri teknolojik yenilikleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Teknolojik Yenilikler Alt Teması ve Kodları Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Teknolojik Yeniliklerin İşletme Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Teknolojik Yenilikler	1.Yenilik maliyetlerinin zorlayıcılığı 2.Düşük bütçeli yenilikler 3.Hızlı gelişen teknolojiye ayak uyduramamak 4.Online ve internetle ilgili gelişmeler

“ Teknolojik yeniliklere keşke uyum sağlayabilsek! Çok çabuk değişiyor, geliyor. Bütçe ayırmak zor! Sabit bir bütçe ayırabildiğimizi de söyleyemem (M6).”

“Bütün yenilikleri takip edemiyoruz. Bu ciddi maliyet demek! Bütçemiz doğrultusunda hareket ediyoruz. Mesela internet kullanımında fibere geçtik. Tabi

olumlu dönüşler alıyoruz. Böyle yenilikler sonrasında. Bu da bizi mutlu ediyor (M5).”

“ Biz bu konuda şöyle bir yol izliyoruz. Teknolojik yenilikler değdiniz zaman her gün yeni bir ürün yeni bir versiyon karşımıza çıkıyor. Biz hepsine sahip olmaya çalışmak yerine sadece faydalı gördüklerimizin peşinden koşuyoruz. Gereksiz gördüğümüz bir sürü yenilik de var. Zaten takip etmekle başa çıkamayız (M2).”

“Sahip olduğumuz teknolojik aksan için yeterli olduğunu söyleyemem. Bütçe dolayısıyla uyum sağlayamıyoruz. Daha düşük maliyetlerle kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz (M3).”

“Biz bütçemiz doğrultusunda hareket ediyoruz. En son misafirlerin telefonuna çek in esnasında bir seçenek menüsü yüklüyoruz. Misafirler buradan online olarak yastık seçimi, oda servisi gibi hizmetleri talep edebiliyor. Resepsiyonun da yükünü azaltmış oluyoruz (M4).”

“Teknolojik yeniliklere yeterli oranda sahip olduğumuzu düşünmüyorum. Maliyetlerle başa çıkmak zor (M).”

4.15.Müşterilerin Zevk ve Tercihlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Müşterilerin zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişimlerin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik soruya, katılımcılar benzer yanıtlar vermiştir. Elde edilen görüşler doğrultusunda müşterilerin zevk ve tercihlerinin sürekli olarak değişim içinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında yenileme maliyetlerinin yüksek olduğu konusunda da fikir birliği görülmüştür. Müşteri Zevk ve Tercihleri Alt Tema ve Kodları Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Müşterilerin Zevk ve Tercihlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Müşteri Zevk ve Tercih	1.Sürekli değişim göstermesi 2.Yeniliğin maliyetli olması 3.seyahat sıklığının etkisi

Katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

“Tabi ki etkisi var. Biz daha çok pazarlamacı grupları ağır ediyoruz. Onlar zaten işleri gereği sürekli seyahat ediyorlar. Çok fazla otelde konaklıyorlar. Mukayese ediyorlar. Hem fiyat hem performans! Zaman zaman taleplerde de bulunuyorlar takip etmeye çalışıyoruz. Ama dediğim gibi her şey bütçeye bağlı (M4).”

“Evet çok önemli bir noktaya değindiniz. Artık temiz bir oda ferah bir lobi, uygun fiyatlar yeterli olmuyor. Müşteriler farklı şeyler görmek özel hissetmek istiyorlar. Bu nedenle kayıplar yaşadığımızı düşünüyorum ben! (M3).”

“Tabi ki müşterilerin zevk ve tercihinde değişimler oluyor ama bizi çok fazla etkilediğini düşünmüyorum. Biz de daha çok suyun kalitesiyle ilgileniyorlar. Tabi daha lüks daha farklı bir hizmet sunsak doluluğun artacağına da eminim. Maliyetler konusu biraz düşündürüyor r(M2).”

“Bütün yenilikleri takip edemiyoruz. Her misafirin farklı istekleri var. Yetişmek imkânsız (M5).”

“İstekler sonsuz. Tüm istekler maliyet! Olumlu ve mantıklı düzenlemeler yapmayı hedefliyoruz. Standartlarımızı çok fazla aşmıyoruz. Ama bu sektörde küçük hesaplar büyük kayıplar getirir! Performans üzeride etkisi olduğunu düşünüyorum (M6).”

4.16. Teminat ve İpoteklerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların teminat ve ipoteklerin finansal performans üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Katılımcılardan yalnızca biri zorlayıcı olduğu konusunda görüş bildirmiştir. Diğer katılımcıların genel itibariyle teminat ve ipotekleri normal düzeyde bulduğu ve ticaretin gerekliliği olarak düşündüğü anlaşılmıştır. Teminat ve İpotekler Alt Teması ve Kodları Tablo. 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Teminat ve İpoteklerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine ilişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Teminat ve İpotekler	1.Normal düzeyde 2.İşletmenin riskini artırması

Tablo incelendiğinde normal düzey ve işletmenin riskini artırması şeklinde iki zır ifadeyle de karşılaşılmıştır. Teminat ve ipotek göstermenin işletme riskini artırdığını düşünen katılımcılar aynı zamanda gerekli olduğunu da düşünmektedirler. Katılımcılara ait bazı görüşler şu şekildedir:

“Yani sonuçta işletmenin riskini artırıyor. Ticarete işler her zaman istediğiniz gibi gitmeyebilir. Hizmet sektörü etkilerini daha çabuk yaşıyor. Oranlar da yüksek zorlayıcı oluyor (M6).”

“Ben normal buluyorum. Çok büyük bir etkisi yok. Netice deher kurum kendini garanti altına almak itiyor (M4).”

“Kesinlikle zorlayıcı etkileri var. Bunu kimse inkâr edemez (M3).”

“Şu dönemde borçlanmanın özellikle bankalara borçlanmanın çok iyi fikir olduğunu düşünmüyorum. Bütçemiz oranında yatırımlara ışık yakıyoruz. Ama genel olarak teminat ve ipoteklerin çok zorlayıcı etkileri olduğunu düşünmüyorum (M2).”

4.17. Doğal Afetlerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Doğal Afetler Alt Temasına ait soruya tüm katılımcılar kesinlikle olumsuz etkiler şeklinde yanıt vermiştir. Hizmet sektörünün çevredeki olumsuz etkilerden çok daha fazla zarar gördüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 26. Doğal Afetlerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Doğal Afetler	Olumsuz etki fikir birliği

“Tabi ki olumsuz etkiler. Turizm zaten en ufak olumsuzluktan bile çok çabuk etkileniyor. Zarar görüyor (M6).”

4.18. Hedef Pazarı Tanımanın Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara Hedef pazarı tanımanın finansal performans üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik bir soru sorulmuştur. Tüm katılımcıların hedef pazarı tanımanın faydalı ve önemli değerlendirdikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra hedef pazara yönelik reklam, promosyon çalışmaları yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcılardan 1’i “Hedef pazarını tanımayan bir otelin geleceğini görmüyorum.” diyerek konunun önemini ortaya koymuştur. Hedef Pazar Alt Tema ve Kodları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Hedef Pazarı Tanımanın Finansal Performansa Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Hedef Pazar	1.Hedef pazara yönelik kampanyalar 2.Hedef pazara özel fiyat uygulaması

Tablo incelendiğinde; hedef pazara yönelik kampanyalar ve özel fiyat uygulamaları şeklinde kodları görmekteyiz. Katılımcıların hedef pazara yönelik bu çalışmalarla satışlarını artırmayı hedefledikleri anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

“Biz kurumsal ağırlıklı çalışıyoruz. Kurumsal firmaların bütçeleri yılbaşında belirlenir. Fiyatları onların bütçesine göre belirleriz. Kampanyalarımızı onlara göre yaparız. Donanımımız o yönde. Mesela toplantı salonlarımız. Sunum ekipmanlarımız mevcut. Yani hedef pazarımız kurumsal firmalar onları tanımının ihtiyaçlarını bilmenin olumlu etkileri var (M6).”

“Hedef Pazarı tanımak önemli! Mesela biz sağlık amaçlı seyahat edenleri ağırlıyoruz. Kürler uyguluyor en az 5 günlük tedaviler var. Konaklama süresi uzadıkça fiyatta düşüş yapıyoruz. Onlar da mutlu oluyor. Bizler de tercih ediliyoruz (M1).”

“Bizim içi herkes müşteridir. Herkes Müşteri olmaya adaydır. Booking üzerinden yabancı misafirlere odaklanıyoruz. Bulduğumuz yerde en fazla yabancı müşteri sayısına sahip otel biziz (M4).”

“Hedef pazarını tanımayan bir otelin geleceğini olumlu görmüyorum. Biz tanıyoruz. Onlara yönelik reklam, promosyon uygulamaları yapıyoruz. Etkili de oluyor (M2).”

“Kurumsal firmalara yaptığımız şirket indirimleri gibi uygulamalar var. Kış döneminde Hedef pazarımızı iş amaçlı seyahat edenler oluşturuyor, Yaz dönemi ise bambaşka organizasyonlar var. Biz de sezonluk değişiyor (M5).”

4.19. Bakım Onarım Maliyetlerinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşler

Bakım ve Onarım alt temasına ait soruya yönelik yanıtlar incelendiğinde katılımcıların tamamının bakım, onarım maliyetlerinin yüksek olduğu konusunda fikir birliğinde oldukları görülmüştür. Bakım ve Onarımların Maliyetlerin yüksek olması sebebiyle periyodik olarak yapılmadığından veya daha az sıklıkla yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan biri bakım onarımın satışlara yansımadığını ifade ederken, maliyetler sebebiyle performansı düşürdüğü konusunda görüş bildirmiştir. Bakım, onarım alt tema ve kodları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Bakım Onarım Maliyetlerinin İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Bakım, Onarım	1. Periyodik yapılamaması 2. Kısmi Yenilemeler 3. Müşteri taleplerinin dikkate alınması 4. Taleplerde artış 5. Bakım onarım standardının oluşturulması 6. Planlı yapılmasının maliyeti azaltması

Katılımcıların bazıları bakım onarımın düzenli olarak yapıldığında maliyetlerinin azaldığını belirtmiştir. Genel olarak bakıldığında bakım onarım çalışmalarının satışlara yansımadağı görüşünün hâkim olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılara ait bazı görüşler aşağıdaki gibidir.

“Evet, belli zamanlarda yapılıyor. Periyodik denilemez. Bütçemiz doğrultusunda ihtiyaçlar doğrultusunda yapıyoruz. Ama ben müşteri üzerinde doluluğa yansıyan bir etki olduğunu düşünmüyorum. Belki çok büyük yenilikler de etkisini gösterebilir (M5).”

“Bakım onarım ve tadilatlar için 2 yılda bir bütçe ayrılıyor. Planlı yapıldığı için geri dönüşler olumlu oluyor. Karlılık üzerinde olumlu etkileri var (M2).”

“Kısmi olarak yapabiliyoruz. Maliyetler zorlayıcı. Karlılık üzerinde etkisi olumlu yönde fakat çok belirgin yenilikler gerekli. Kimi zaman misafirlere talep geldiği oluyor (M3).”

“Düzenli olarak yapmaya çalışıyoruz. Misafirlere için farklılık oluyor. Yaptıklarınızı duyurmak, pazarlamak da önemli! İnternet üzerinde paylaşıyoruz. Ağızdan ağza dolaşıp bize nakit olarak dönüyor (M).”

4.20. Hizmet Kalitesinin Finansal Performans üzerindeki Etkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Katılımcılar görüşmenin bazı bölümlerinde sık sık hizmet kalitesi konusuna vurgu yapmışlardır. Hizmetin kalitesinin ilk andan son ana kadar bir standardı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Hizmet kalitesinin karlılığı artırdığı konusunda genel bir görüş hâkimdir. Katılımcılardan 1’i kaliteyi yüksek fiyata çok daha kolay

satabilirsini diyerek karlılık üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmıştır. Personelin de hizmet kalitesi konusunda önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Hizmet kalitesinin yüksek olması misafir memnuniyetiyle ilişkilendirilmektedir. Etkilerini ise tekrar gelme şeklinde gördükleri anlaşılmaktadır. Hizmet Kalitesi alt tema ve kodları Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Hizmet Kalitesinin Finansal Performans üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Hizmet Kalitesi	1.Misafirlerle İlişkiler 2. Doluluğun hizmetle doğrudan ilişkilendirilmesi 3.Hizmet kalitesine göre fiyat artışının kolaylığı 4.Marka değerinin oluşması 5.Personel kalitesiyle bağlantısı 6.Fiyat politikasındaki düzenlemelerin hizmete yansması

Katılımcılardan 1’i hizmet kalitesine göre fiyat belirleyemediklerini daha çok müşterilerin alım gücüne yönelik fiyat politikası izlediklerini ifade ederek yüksek hizmet kalitesinin yüksek fiyata satılmadığı konusunda farklı bir görüş beyan etmiştir.

Katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Evet kesinlikle, Özellikle resepsiyon sizin yüzünüz. Lobi sizin gövdeniz. İlk adımdan son adıma kadar hizmet kalitesi esasına dayanmak gerekiyor. Hizmet kalitesinden kazanç anlık değil uzun vadede kazandırır (M4).

“Evet tekrar eden misafirlerimiz oldukça fazla. Ama fiyatlarımızı hizmete göre belirleyemiyoruz. Alım gücüne göre belirlemeye çalışıyoruz (M3).

“Olumlu yönde yansır. Kaliteyi satmak çok kolaydır. Yüksek fiyata çok daha kolay satarsınız. Bazen fiyat önemli değildir. Markanın kalitesi dolayısıyla hizmetin kalitesidir. Bir standardı kesinlikle olmalı (M6).

4.21. Aracı Kurumların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki etkilerine İlişkin Bulgular

Aracı kurumlar Alt Teması ve Kodları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30.Aracı Kurumların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Aracı Kurum	1.Komisyon oranları normal 2. Satışların Artışı 3.Online sitelerin ağırlıklı kullanımı

Katılımcıların aracı kurumlarla ilgili görüşleri incelendiğinde 1 katılımcı hariç tüm katılımcıların olumlu ifadeler kullandıkları görülmüştür. Satışları artırması konusunda fikir birliğinde olan katılımcılar komisyon oranlarını da makul değerlendirmektedirler. Yalnızca 1 katılımcı komisyon oranlarını yüksek olarak değerlendirirken doluluğun yine aracı kurumlar sayesinde arttığı görüşünü bildirmiştir. Katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir.

“Tüm online aracı kurumlarla çalışıyoruz. Onlar sayesinde doluluk oranlarımız artıyor. Komisyon oranlarını makul buluyorum. Bir çeşit kazan kazan yöntemi! (M6).”

“1 adet aracı kurumla(Call Center) çalışıyoruz. Doluluğumuzu onlar sağlıyor. Online reklam verip geri dönüşlerde de misafir rezervasyonu yapıyorlar. Bizden bir miktar düşük fiyata satıyorlar %27 oranında komisyon ödüyoruz. Gördüğünüz gibi şartlar epey zor (M1).”

“Evet var. İşletmenin menfaatleri doğrultusunda ortak bir çalışma planı oluşturulduğu için faydalı buluyorum. Satışlarımız artıyor (M2).”

4.22. Vergi Oranlarının İşletmenin Finansal Performans üzerindeki etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcılar vergi oranlarını çok yüksek olarak değerlendirmemişlerdir. Fakat vergi vermenin karlılığı azalttığını ifade etmişlerdir. Vergi vermenin devlete karşı bir sorumluluk olarak görüldüğü ve normal bulunduğu anlaşılmıştır.

Tablo 31.Vergi Oranlarının İşletmenin Finansal Performans üzerindeki etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Vergi Oranları	1.Yüksek, 2.Karlılığı düşürme 3.Normal

“Yüksek diyemem! Ama normal de değil. Karlılık üzerinde etkisinin çok yüksek olduğunu düşünmüyorum (M1).”

“Zaman zaman zorlanıyoruz. Vergi oranları yüksek olmasa bile. Kazancın bir kısmını vermek karlılığımızı tabi ki olumsuz etkiliyor (M2).”

“Çok aşırı yüksek olduğunu düşünmüyorum. Karlılık üzerinde düşünülmesi gibi büyük bir etkisi yok (M4).”

4.23.Personel Maliyetlerinin Finansal Performansa olan Etkilerine İlişkin Bulgular

Personel maliyetlerinin finansal performans üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik soruya katılımcılar benzer yanıtlar vermişlerdir. İlk olarak asgari ücretteki değişimlerden olumsuz etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Asgari ücretteki değişimlerin ani ve orantısız buldukları görülmüştür. Katılımcılardan 1’i işletme içinde asgari ücretten yüksek maaş ödeyemediklerinden tüm personellere asgari ücret uyguladıklarını, bunun da personellerin verimliliğini düşürdüğünü ifade etmiştir. Ayrıca sigorta maliyetlerinin yüksekliği konusunda hem fikir oldukları görülmüştür. Katılımcılardan 1’i eğitimli personelin daha yüksek maaş talep ettiğini ifade ederken

eğitimli personelin karlılığı artırdığını belirtmiştir. Personel Maliyetleri Alt Tema ve Kodları Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Personel Maliyetlerinin Finansal Performansa olan Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Personel Maliyetleri	1.Asgari Ücretin Ani değişimi 2.Sigorta maliyetlerinin Yüksekliği 3. Düzenli artış yapılamaması 4.Eğitimli personel avantajı

Araştırmaya katılan katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“1400 lira olan asgari ücret 2000 liraya çıktı. Çok ani ve çabuk bir değişim sigorta maliyetleri de için içine giriyor. Kalite ve karlılığı bir nebze de olsa etkiliyor ama çok önemli ve etkili olduğunu düşünmüyorum (M5).”

“Personel maliyetleri yüksek, asgari ücretlerdeki değişimler zorlayıcı. Bulunduğumuz lokasyonda personel istihdam edebilmek için maaşları daha yüksek tutmak zorundayız. Kırsal alan olması ve sosyal hayatın eksikliği sebebi ile çok az tercih ediliyor. Personel devir hızımız çok yüksek tabi personel maliyetli oluyor (M1).”

“Asgari ücret temelli çalışıyoruz. Bizde yeni başlayanda 3 yıllık personel de asgari ücret alıyor. Bu durum personeller arasında verimliliği düşürüyor. Tecrübeye daha fazla ücret verilmeli. Ama veremiyoruz. Zaman geçtikçe personellerde iş verimliliği düşüyor. Bizim hammaddemiz personel zaman zaman personelde azaltmaya gittiğimiz oluyor ama kaliteyi düşürüyor. Doğal olarak karlılığı da! (M6).”

“Eğitimli personel ender bulunuyor. Ve daha yüksek ücretler talep ediyor. Fakat ne kadar maliyeti yüksek olursa olsun eğitimli olduğu için karlılığı olumlu etkiliyor. Öte ki türlü eğitimsiz, bilinçsiz personel zaten zarar getiriyor (M2).”

4.24. Müşteri Memnuniyetinin Finansal Performansa Yansımına İlişkin Görüşler

Katılımcıların müşteri memnuniyeti konusunu hizmet kalitesiyle ilişkilendirdikleri görülmüştür. Tüm katılımcılar müşterilerin memnun olduğunda devamlılığın sağlanacağını ve uzun vadede karlılığa çok büyük etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmet kalitesinin yüksek tutularak müşteri memnuniyetinin sağlanacağı devamlı müşteri olgusunu hedefledikleri anlaşılmıştır. Aynı zamanda bu memnuniyet sürecinin zaman aldığı konusunda genel bir görüş hâkimdir. Müşteri Memnuniyeti Alt Tema ve Kodları Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33. Müşteri Memnuniyetinin Finansal Performansa Yansımasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Müşteri Memnuniyeti	1.Uzun vadede başarı getirir 2.Tekrar etme 3.zaman içinde kitle oluşması

Araştırmaya katılan bazı katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Çok hızlı olmuyor. Zamanla yansıyor satırlara. Müşteri hiç bir hatayı kabul etmiyor. Küçük bir hata yaparsanız bile sizden kolaylıkla vazgeçebilir. Bu sebeple müşteri memnuniyeti çok hassas bir konu! Önemle üzerinde durulması gerekiyor (M3).”

“Memnun ayrılan misafirin tekrar gelme olasılığı çok yüksek. Hizmet kalitesi konusu çıkıyor yine karşımıza, memnun olmayan misafirden kazanç sağlayamazsınız (M1).”

“Kesinlikle çok önemli! Biz müşteri memnuniyeti konusunda genel merkez tarafından sürekli kontrol altında tutuluyoruz. Belli standartlarımız var. Müşterinin herhangi bir şikâyetine çözüm bulmadığımızda cezai yaptırımlar uygulanıyor. Bu bizi diri tutuyor. Sürekli memnuniyet esaslı çalışıyoruz (M6).”

4.25. Sahiplik ve İşletme Yönetiminin Birbirinden Tam olarak Ayrılmamış Olmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Sahiplik ve işletme yönetiminin birbirinden tam olarak ayrılıp ayrılmadığına yönelik sorulan bu soruya, katılımcılarda 2'si sahiplerin işletmeye karışmasının söz konusu bile olamayacağını ifade etmiştir. Bu durumu profesyonellikle bağdaştıran katılımcılar kasadan hiçbir şekilde nakit çekilmediğini, işleyişe bir müdahalede bulunulmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan diğer 4 işletmede ise bu durum farklılık göstermektedir. Sahip ve işletme yönetiminin birbirinden tam ayrılmadığı işletmelerde kasadan çekilen nakit tutarın sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir. Yine aynı işletmelerde sahiplerin işleyişe (personel, hizmet vs.) müdahale etmediği görülmüştür. Sahiplik ve İşletme Yönetimi Alt Tema ve Kodları Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34. Sahiplik ve İşletme Yönetiminin Birbirinden Tam olarak Ayrılmamış Olmasının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Sahiplik ve İşletme Yönetimi Ayrımı	1. Anlık nakit aksaklıkları 2. Organizasyonda müdahale yok 3. Ödeme güçlükleri

“Bizde her şey kurallı şekilde işliyor. Sahip ve işletme yönetimi birbirinden tamamen ayrı profesyonel bir yönetim biçimi hâkim. Kasadan nakit çekimi söz konusu bile değil! (M6).”

“Kasadan evet nakit çekiliyor. Zaman zaman problemlere yol açıyor. Genelde anlık ödemelerde sorun yaratıyor. Olmasa daha iyi! Onun dışında organizasyonlara da müdahale edildiği olmuyor (M5).”

“Sahiplerin de yönetimde bulunduğu bir işletme olduğu için çok sık yaşanan bir durum. Zaman zaman nakit sıkıntıları yaşanmasına sebep oluyor (M1).”

“Evet çekiliyor. Bu sebeple planlarımız sekteye uğruyor. Yeterli nakit bulunduramıyoruz. Ödemelerin de aksadığı oluyor (M3).”

4.26. Fiyatlandırma Politikalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Fiyatlandırma politikalarının finansal performansa olan etkisi üzerine görüşlerini paylaşan katılımcılardan yalnızca 1’i etkisi olmadığını ifade etmiştir. Fiyatın önemli olmadığını ifade eden katılımcının piyasa doğrultusunda bir fiyat oluşturup reklamlara ağırlık verdiği tespit edilmiştir. Yine bazı katılımcıların rakip işletmelere göre fiyat belirledikleri anlaşılmıştır. Katılımcılar arasında Genel olarak fiyatlandırma politikalarının satışlar üzerinde etkili olduğu yönünde bir görüş hâkimdir. Fiyatlandırma Politikaları Alt tema ve Kodları Tablo 35’de gösterilmiştir.

Tablo 35. Fiyatlandırma Politikalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Fiyatlandırma Politikaları	1.Rakip İşletmelere göre fiyat 2.Kampanya ve Promosyonlar 3.Marka reklamları

“Biz fiyatlarımızı rakip işletmelere göre düzenliyoruz. Kampanyalar oluşturuyoruz. Dönüşler güzel oluyor. Doluluk artıyor (M3).”

“Ben diğer işletmelerde farklı etkiler olabilir belki ama bizim işletmemiz için çok etkisi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü piyasa dâhilinde uygun bir fiyat belirliyoruz. Fark yaratan fiyat değil de reklamlar oluyor (M4).”

“Özel gün ve gecelerde, resmi tatillerde öne çıkmak amacıyla farklı fiyat politikaları izliyoruz. Bunun çok etkisi oluyor satışlar kesinlikle artıyor (M2).”

“Marka bilinirliğimiz olduğu için, bizde kampanyalara daha çabuk reaksiyon gösteriyor. Biz marka değerimiz olduğu için fiyatlarımızı çok fazla düşürmeden daha fazla doluluk elde ediyoruz (M6).”

“Kesinlikle etkili! Örnek vereyim geçenlerde bir acentede hiç sebep yokken %25 indirim yaptık. Aşırı bir talep oldu. O haftayı dolu geçirdik. Gerçekten fiyat politikası fark yaratıyor (M5).”

4.27. Tanıtım ve Pazarlama Uygulamalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Katılımcıların Tanıtım ve Pazarlama Alt Temasına ait soruya ilişkin yanıtları incelendiğinde; 6 katılımcıdan 5’inin tanıtım ve pazarlama uygulamalarının satışları artırdığını ifade ettiği görülmüştür. Yalnızca 1 katılımcı ise marka bilinirliğinden dolayı ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. Aynı katılımcının online sitelerde acenteler üzerinden reklamlarının yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan 1’i ise tanıtım ve reklam uygulamalarıyla %90 oranında doluluk sağlanabileceğine dikkat çekmiştir. Genel olarak Tanıtım ve Pazarlama uygulamalarının satışları artırdığı yönünde bir görüş hâkimdir. Tanıtım ve Pazarlama Alt Tema ve Kodları Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36. Tanıtım ve Pazarlama Uygulamalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Tanıtım ve Pazarlama	1.Aracı Kurumların Reklam Çalışmaları 2.Ağızdan Ağza Pazarlama 3.Sosyal Medya ve İnternet Reklamları

Tanıtım ve Pazarlama Alt Temasına ait katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Bölge olarak zor bir bölgedeyiz. Mutlaka tanıtım ve pazarlama yapılması gerekli. Bu işi aracı kurumlara bırakıyoruz. Komisyon ödüyoruz (M1).”

“Tanıtım ve Pazarlama yapmıyoruz belli bir bilinirliğimiz var ve reklama ihtiyaç duymuyoruz. Genellikle ağızdan ağza pazarlama bizim için yeterli oluyor (M6).”

“Sosyal medya ve internet reklamı kullanıyoruz satışlarımızın tamamına yakını reklamlar üzerinden geliyor (M2).”

“Bizim işletme olarak çok fazla üzerinde durduğumuz bir konu. Online reklamlar sizi %90 oranında doluluğa ulaştırabilir. Bu reklamları çok iyi yönetmek ve takip etmek gerekli (M4).”

4.28. Bürokratik İşlemlerin İşletmelerin Finansal Performansı üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların tamamının Bürokratik İşlemlerle İlgili yöneltlen soruya herhangi bir etkisi olmadığı yönünde yanıtlar vermişlerdir. Belli bir sisteme oturduğu için bir zorluk yaşanmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar bürokratik işlemleri yerinde ve normal olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 37. Bürokratik İşlemlerin İşletmelerin Finansal Performansı üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Bürokratik İşlemler	1.Normal 2.Yerinde ve makul

4.29. Sezonluk Satış Dalgalanmalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Araştırmaya dâhil olan işletmelerin sezonluk satış dalgalanmalarından nasıl etkilendiklerini anlamaya yönelik bir soru yöneltmiştir. Katılımcılardan merkezi konumda bulunan işletmelerin kurumsal firmalarda yaşanan izinler sebebiyle yaz sezonunu durgun geçirdikleri anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra Yine merkezi konumda bulunan bir işletme salon kiralama, düğün, nişan organizasyonları yaparak farkı kapatmayı hedeflediği anlaşılmıştır. Termal hizmet veren işletmelerin ise sağlık amaçlı seyahat edenleri yılın 12 ayı ağırladığı ve herhangi bir sezon kavramı olmadığı görülmüştür. Sezonluk Satış Dalgalanması Alt Teması ve Kodları Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo. 38 Sezonluk Satış Dalgalanmalarının Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Sezonluk Satış Dalgalanmaları	1.Farklı aktivite ile sezon farkını kapatılması 2.Sağlık amaçlı seyahat edenlerde sezon yok 3.Merkezi konumda olmanın sezon etkisi

Sezonluk Satış Dalgalanmaları Alt Temasına ait katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“ Etkili tabi ama biz dengelemeye çalışıyoruz. Yaz sezonunda pazarlamacı gruplar tatil yapıyor, yıllık izinde oluyor oda satışlarımız düşüyor. Ama organizasyonlar yoğunlukta oluyor. Dolu dolu bir organizasyon takvimimiz var dolayısıyla dengeliyoruz (M5).”

“Termal otel olduğumuz için sezonluk satış dalgalanmalarından etkilenmiyoruz. Biz sağlık amaçlı seyahat edenleri ağırlyyoruz. Tedavi amaçlı geldikleri için yaz-kış doluluk farkı olmuyor (M3).”

“Tabi daha çok kurumsal firmalarla çalıştığımız için etkileniyoruz. Yaz sezonu durgun geçiyor. Ödemelerimizi ona göre planlıyoruz. Finansal olarak zorlayıcı kesinlikle var (M4).”

4.30. Politik Olay ve Gerginliklerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Politik Olay ve Gerginlikler Alt Temasına ait soruya katılımcıların tamamı olumsuz etkilediği yönünde görüş bildirmiştir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin 2019 yılı Yerel seçimlerinin doluluklarını düşürdüğü satışlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Politik Olay ve Gerginlikler Alt Teması ve Kodları Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39. Politik Olay ve Gerginliklerin Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Alt Tema ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar
Politik Olay ve Gerginlikler	1.Seçimlerin nedeniyle düşüşler 2.Darbe girişimi, vb. toplumsal olaylar

“Politik krizler ekonomiyi kötü etkiliyor. Ekonomik durgunluk yatırımları durduruyor. İş için seyahat edenler azalıyor. Yani küçücük bir gerginliğin bile etkilerini yaşıyoruz (M4).”

“İnsanları da işletmeleri de bizi de etkiliyor. Özellikle bu seçim dönemi bom boş geçti. Belirsizlik, seçim kaygısı, doların durumu bizim direk satışlarımızı düşürüyor zaten (M2).”

“Kesinlikli etkiliyor. Seçim süreci boyunca doluluğumuz düştü. Geçen yıl mart ayı %74 dolulukla geçirmişiz. Şimdi karşılaştırıyoruz. Bu yıl mart ayı %48 doluluk oranına sahip. Yani bu etkiler bizi mali açıdan tabi ki zor süreçlere itiyor (M5).”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, konaklama işletmelerinde finansal başarıyı etkileyen faktörlere ilişkin yönetici görüşlerini konu alan araştırmanın sonuçlarına ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuç

İşletmelerde finansal başarıyı finansal ve finansal olmayan pek çok faktör etkiler: hizmet kalitesi ve borç oranı gibi. Ancak tüm önemli faktörler, sonuç olarak, işletmenin finansal başarısı üzerinde yaşamsal etkiler meydana getirebilir. Finansal başarı ile ifade edilmek istenen, işletmenin finansal amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiğidir. Finansal amaç veya hedefler; karlılığın artırılması, gelirlerin maksimizasyonu, giderlerin minimizasyonu, işletmenin piyasa değerinin maksimizasyonu, likiditenin korunması, riskin kontrolü gibi, çeşitli şekillerde ifade edilebilir. Bu amaçlar, işletmenin yaşamı ve sahip / ortakların amaç ve çıkarları ile direkt ilişkilidir.

Diğer yandan, işletmelerin finansal başarısını etkileyen faktörler, işletme içi ve işletme dışı nitelikte olabilir. Dışsal faktörlere örnek, ülkede politik istikrarın bozulması veya döviz kurlarının ani artışı olabilir. Bu tür faktörlerin özelliği, işletme yönetimi tarafından kontrol edilemez nitelikte olmalarıdır. Bunun yanı sıra, hizmet kalitesi, personel politikası, sermaye yapısı vb. faktörler ise içsel yapıdadır ve yönetimin kontrolü altındadır.

Gerek işletme içi gerekse işletme dışı faktörlerin yöneticilerce iyi biçimde tanınması ve izlenmesi, işletmenin başarı olasılığını artırır. İçsel ve dışsal faktörlere ilişkin doğru karar ve politikalar, işletmenin olumsuz etkenlerden (risk) daha az etkilenmesini sağladığı gibi, olumlu etkenlerden (fırsat) daha fazla yararlanabilmesini mümkün kılar.

Sözü edilen başarı faktörleri, işletmenin türüne ve ait olduğu sektöre göre farklı etkiler yaratabilir. Örneğin döviz kurlarındaki artışlar ihracatçı bir işletmeyi pozitif etkilerken, ithalatçı bir işletmeyi negatif etkiler. Bunun yanı sıra, bir faktör aynı sektördeki iki işletmeyi farklı etkileyebilir. Örneğin turizm sektöründe faaliyet

gösteren bir otel işletmesi dış pazara hizmet veriyorsa döviz kuru artışlarından olumlu etkilenebilir. Buna karşılık, içi pazara çalışan bir otel ise, döviz geliri elde etmediği için, satış gelirleri artmayacağı gibi, kur artışlarının girdi maliyetleri üzerindeki etkileri nedeniyle olumsuz etkilenebilir. Talep esnekliği farklı olan bir termal otel ile bir tatil köyü arasında da farklılıklar olabilir. Görüldüğü gibi, her işletme kendine özel faktörleri belirlemeli ve bunlara ilişkin kararları doğru almaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada, bu konuda yazında (özellikle konaklama yazınında) yeterli araştırma olmaması nedeniyle, literatür bilgilerinin yardımıyla, konaklama işletmeleri için kritik olabilecek faktörler özgün olarak oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Bir nitel araştırma kapsamında sekiz adet otelin ilgili üst düzey yöneticisinden, saptanmış olan başarı faktörlerinin işletmeleri üzerinde etkilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Sorular, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Böylece, konaklama işletmeleri için kritik başarı faktörlerinin neler olabileceği ve bunların etkileri konusunda bir kanaat oluşturulmaya çalışılmıştır. Soru sayısı, eklerde de görüldüğü gibi, 29 adettir.

Araştırmamızın temel sonucu, belirlemiş olduğumuz kritik başarı faktörlerinin hemen hepsinin katımcılarca önemli ve etkili bulunması olmuştur. Ancak, işlemlerin özellikleri farklı olduğundan, söz konusu başarı faktörlerinin etkilerinin seviyesi ve niteliğine ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Diğer yandan, işletmeler uygulamada maliyetleri ve riskleri arttıran faktörlere karşı farklı önlemler alabilmektedirler.

Finansal başarı göstergeleri gelirler, giderler, karlılık ve risk gibi sınırlı sayıda olduğu için, çeşitli olan başarı faktörleri genellikle bu başarı göstergelerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Araştırılan işletmelerin özellikleri bu etkileri değiştirebilmektedir. Örneğin; döviz kuru artışları, tedarik fiyatları artışları, genel giderler, personel ücretlerinin seviyeleri, enflasyon, bakım onarım, teknolojik yenilikler vb faktörler çeşitli derecelerde maliyetleri arttırmaktadır. Gelirleri etkileyen faktörlere; otelin yer ve konumu, satışların sezonluk dalgalanma durumu, enflasyon, rekabet, alacak tahsilatı, zevk ve tercihlerde değişiklikler, hedef pazar tanımı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, fiyatlama politikaları, tanıtım ve pazarlama örnek verilebilir. Bazı faktörler de doğrudan karlılıkla

ilişkilendirilmektedir. Örneğin, vergi oranları, muhasebenin şeffaflığı. Otellerin risk ve belirsizliğini artıran faktörler de mevcuttur: politik olay ve gerginlikler, ekonomide istikrarsızlıklar, teminat ve ipotekler, doğal afetler, teknolojik yenilikler, zevk ve tercihlerde değişiklikler, sermaye yapısı gibi. Aracı kurumlar ve bürokratik işlemler gibi az sayıda faktör, önemli bulunmamıştır. Bunun yanı sıra patronların işleyişe ve kasaya müdahalesi ödeme güçlüklerine neden olabilmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak girişimcilere / otel yöneticilerine, devlete ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki gibi öneriler geliştirilebilir.

Girişimcilere öneriler, işletmelerine olumsuz müdahalelerden kaçınmaları, yöneticilerin rahat çalışmalarına mani olmamaları, işletmenin tüzel kişiliğine saygı duymaları yönünde olacaktır.

Yöneticiler, araştırmada geçen faktörleri uygulamada göz önünde tutmalıdırlar. Bu faktörlere ilişkin bilgilerini arttırmalı, çevreden daha fazla veri toplamalı, çevre analizine önem vermeli ve kararlarını doğru vermeye özen göstermelidirler. Başarı faktörleri, işletme başarısını ve başarısızlığını aynı anda etkileyerek başarının anahtarları niteliğindedirler. Bu alanda yöneticilerin turizm eğitimi alması, sektörü ve otel karakteristiklerini iyi tanıması önemlidir. Sektörde hızlı bir değişim gözlenmektedir.

Devlet ve kamu kurumları da otel işletmelerinin dışsal faktörlerden olumsuz etkilenmelerini en aza indirecek politik, yasal ve ekonomik önlemleri almalıdırlar. Ekonomideki istikrarsızlık, politik gerginlikler, vergi oranları, ücret rejimi konaklama işletmelerini olumsuz etkilemekte, geleceği öngörmeyi zorlaştırmakta ve yatırımları azaltmaktadır.

Bu alandaki araştırmaların arttırılmasına ihtiyaç vardır. Aynı veya yeni başarı faktörlerinin belirlenmesi, bunların etkilerinin daha iyi test edilmesini sağlayacak kapsamlı araştırmaların yapılması yararlı olacaktır. Böylece yöneticiler için bir model geliştirilmesi sağlanabilir. Konaklama sektörü çok çeşitlidir. Tür, büyüklük, yer ve konum farklılıkları iç ve dış faktörlerin etkilerini farklılaştırabilmektedir. Turizm otelcilik alanında verilen yöneticilik eğitiminde gerçek uygulama koşullarını temel alan örnek olaylar eğitim müfredatı içinde daha fazla yer almalıdır.

KAYNAKÇA

- Alkan, A. (2018). Küreselleşme ve Ekonomik Güvenlik. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama işletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Aktaş, R. (1993). Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 1(7), 25-34
- Aktaş, R. (1997), “ *Mali Başarısızlık (İşletme Riski) Tahmin Modelleri*” Ankara: 2.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Aktaş, R. (2001). Firmaların Mali Başarısızlığının Nedenleri ve Mali Başarısızlığın Erken Uyarı Sinyalleri ile Tahmini. *Asomedyo. Eylül*,27-34.
- Aktaş, R. (1993). Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 1(7), 12-18
- Akkaya, G. İçerli, M. (2006). Finansal Açıdan Başarılı Olan İşletmelerle Başarısız olan işletmeler arasında Finansal Oranla Yardımıyla Farklılıkların Tespiti. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(20), 36-48
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*. Ankara: Avcıoğlu Basım Yayın.
- Aksu, A.(2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4), 14- 27
- Alav, D.(2013). Finansal Sıkıntı Maliyetleri ve İşletmelerde Yeniden Yapılandırma: Borsa İstanbul’da Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Altman, E., Hotchkiss E. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy, Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt Willey Finance.
- Altman, E. (1984). A Further Empirical Investigation of The Bankruptcy Cost Questions. *The Journal of Finance* 4(39),148-164
- Altman E.,Hotchkiss, E. (2006), Corporate Financial Distress And Bankruptcy: Predict And Avoid Bankruptcy, Analyze And Invest In Distressed Debt, 8.Edition, New Jersey, John Wiley And Sons.
- Atalay, O. (2003). İflasın Ertelenmesi. *Bankacılar Dergisi*, 47(93), 36-49

- Ban, İ. (2016). İşletmelerde Mali Başarısızlıkların Tahmininde Erken Uyarı Sistemleri ve Türkiye için Bir Model Önerisi, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi İşletme Ana bilim dalı Finansman Bilim dalı, Ankara.
- Baş, M. (2010). İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Öngörülmesinde Gri İlişkisel Analiz Tekniği: Tekstil ve Deri sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Bilen, A., Karakaş, A., Yağmur, M.(2014). Diyarbakır' daki Yerleşik Konaklama İşletmelerinin Karşılaştığı Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 5(10), 18-22.
- Büker, S., Güven, S., Aşıkoğlu, R., (2007), *Finansal Yönetim*. Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R.,(1997). *Finansal Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E.,Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ceylan, A. (1985). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Ankara: Örnek Kitap Evi. Ceylan, A. (2003). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Ankara: Ekin Kitap Evi.
- Ceylan, A., O. İlban. (2005). Otel İşletmelerinin Finansal Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(3), 12-18
- Coşkun, M. (2003). Çalışma Sermayesi Yönetimi. Nurhan Aydın(Ed.). Eskişehir: *Finansal Yönetim*. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları .
- Coşkun, E. (2006) Finansal Sıkıntı Maliyetleri ve Yeniden Yapılandırma Sonrası Şirket Performansı. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Dağlı, H. (1994). *İşletme Başarısızlıkları ve Alınması Gereken Önlemler*. Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları. Ankara.
- Dallaryan, S.(2007) Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Yönetim Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksek Okulu İşletme Programı.
- Enhoş, Y.(2014). Bankalarda Finansal Kırılganlığın Ölçümü. Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Gönenli, A. (1978) *İşletmelerde Finansal Yönetim*. İstanbul: Ankara: Sermet Matbaası.
- Gülcan, N. (2011). Finansal Oranlar Yardımıyla İşletmelerin Başarısızlıklarının Tespit Edilmesi İMKB'DE Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.
- Gürsoy, C.T. (2012). *Finansal Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayın Evi.
- İçerli, M., Akkaya, C.(2006). Finansal Açıdan Başarılı Olan İşletmelerle Başarısız Olan İşletmeler Arasında Finansal Oranlar Yardımıyla Farklılıkların Tespiti. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. İzmir.
- Karadeniz, E., Öcek, C.(2019). Borsa İstanbul Konaklama İşletmelerinde Finansal Başarısızlık Riskinin Beaver Modeli Kullanılarak Analizi. *Journal of Tourism Theory and Research*. 5(10), 03-11.
- Kılıç,Y.(2011). Finansal Başarısızlık Tahmininde Veri Madenciliğinin Kullanılması: İMKB' de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul, Ö.(2012). İşletmelerde Mali Başarısızlık Tahminlemesi İmkb'de Faaliyette Bulunan Tekstil İşletmelerine Uygulama. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Kolb, B. A. (1983). *Principles of Financial Management*. Business Publication, Texas.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma Tasarım Yazı ve Yayın Teknikleri*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*. 62-89.
- Kwansa, F., Parsa, H.G., (1990). Business Failure analyss.An events apporach. *Hospitalty Reserch Journal*. (14)1, 76-77
- Özdemir, F.(2011). Finansal Raporlama Sistemlerinin Bilginin İhtiyaca Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi: İMKB Şirketlerinde Finansal Başarısızlık Tahminleme Yönüyle bir Uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Met, Ö.(2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Kırgızistan'da Bir Araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*.1(1), 18-26.
- Met, Ö.(2013). Turizm ve Ağırlama İşletmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Met, Ö.(2015) Otel İşletmelerinde Büyüme ve Finansmanı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihajlovic, I., Nikolic, N., Dharmo, Z., Schulte, P. and Kume, V. (2015). The Reasons for SME's Failure, Comparative Analysis and Research" Proceedings of FIKUSZ '15 Symposium for Young Researchers, Obuda, 7- 22.
- Moncarz, E. S., Kron, R. N. (1993). Operational Analysis: A Case Study of Two Hotels in Financial Distress. *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), 175-196.
- Paslı, M., Sevim, Uğur., (2018). Konaklama İşletmelerinde Finansal Başarısızlığa Neden olan Faktörlerin Dametel Yöntemiyle Analizi: Doğu Karadeniz Örneği, Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Pekuyar, D.(2012). Finansal Oranlar ile İşletmelerinin Başarısızlıklarının Tespit Edilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Uzun, E.(2006). İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weston, J., Fred, Scott, Besley., Eugene F., B. (1996). Essentials of Managerial Finance, Fort Worth, Tex: Dryden Press Series in Finance, Eleventh Edition, USA.
- Sayılgan, G., Doğan, M. (2005). Neden Artan Vergi İşletmeleri Borçla Finansmana Özendirir? *Bankacılar Dergisi*, 3(52), 948-961.
- Tavlin, E.M., Moncarz, E., Dumont, E. (1989) Financial failure in the hospitality industry. *Hospitality Rewiev*. (55-77)
- Türko, M.R., (2002) *Finansal Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Türksoy, A.(2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7(1), 9-16.
- Yanık, S., Serel, K., Köse, A.(2009). Finansal Yönetim, Sermaye Piyasası. Faaliyetleri İleri Düzey Lisan Eğitimi, TSPAKB.
- Yıldırım, İ.(2006). İşletmelerde Mali Başarısızlıkların Tahmininde Erken Uyarı Sistemleri ve Türkiye için Bir Model Önerisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılgör, A. (2002). İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Stratejileri ve Türkiye’ de Sanayi Sektörünün Yeniden Yapılandırma Gereksinimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31-3.

Yükçü, S., Durukan, B., Özkol, E. (1999). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Cem Ofset.

İnternet Kaynakları

https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistati_stikleri.php

EK 1: GÖRÜŞME FORMU

OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSAL BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER (GÖRÜŞME SORULARI)

1. **Döviz kurlarındaki artışlar**, gelir ve giderlerinizi ne şekilde etkilemektedir?
2. Yiyecek, içecek ve diğer **tedariklerin fiyatlarının artması** işletmenizi nasıl etkilemektedir? Bu girdi maliyet artışlarını satış fiyatlarınıza yansıtabiliyor musunuz?
3. **Ekonomik istikrarsızlık** (geleceğin iyi görünemediği ekonomik durumlar) işletme faaliyetlerinizi (yatırım kararları vb.) nasıl etkilemektedir?
4. İşletmenizde **muhasebe**'nin ürettiği mali verilerin, karar almanız açısından önemli olduğunu düşünür müsünüz? (Örneğin sağlıklı maliyet verileri ve fiyatlama kararları gibi?)
5. **İşletme maliyetlerinin** (hammadde, işçilik ve genel giderler) seviyesi, faaliyet başarınızda (karlılıkta) önemli bir rol oynuyor mu?

6. Otelinizin bulunduğu **yer ve konumun** (ulaşılabilirlik, görünürlük, ferahlık vb.) müşteri çekme ve doluluk üzerindeki etkisi nedir?

7. Sermaye yapısı (borç durumu, yetersiz öz sermaye durumu) ?

8. **Enflasyon** (ekonomide fiyatlar genel seviyesinin sürekli artışı), işletmenizin başarısı üzerinde etkili midir? (Maliyet artışları veya tüketicilerin alım gücünü azaltması yoluyla)

9. Çevrede **otel rekabeti**, otelinizin performansı üzerinde etkili midir? (Örneğın oda doluluğunuz ve oda fiyatlarınız üzerinde)

10. **Personelinizin** yeterliliğini ve kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu durumun performansınız üzerindeki etkisi?

11. Müşterilerden olan **alacaklarınızın** tahsilâtlarını zamanında ve tam yapılabiliyor musunuz?

12. **Teknolojik yeniliklere** uyum sağlayabiliyor musunuz? Kullanılan teknoloji sizce yeterli mi? (Örneğın son sistemler, araçlar ve kolaylıklar)

13. **Müşterilerin zevk ve tercihlerinde** meydana gelen değışimlerin performansınız üzerinde etkisi var mı?

14. Borçlanmada istenen **teminat ve ipoteklerin** işletmeniz üzerindeki etkileri? (yeterli, zorlayıcı vs.)

16. **Doğal afetler** sizi nasıl etkiler?

17. **Hedef pazarınızı** tanımanın performansınız üzerine bir etkisi var mıdır?

18. Otel içinde dekorasyon, mobilya, ekipman, bakım ve onarım gibi **yenilemeler** yapılıyor mu? Maliyetleri ve performans (karlılık) üzerinde etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?

19. Sunduğunuz **hizmetin kalitesi** sizce finansal performansınıza yansıyor mu? Nasıl? (fiyatlar, talep, tekrar gelme vb. biçimde)

20. Çalıştığınız bir **aracı kurum** (seyahat acentesi, tur operatörü vb.) var mı? Aracı kurumlarla ilişkilerin finansal performansa nasıl etkileri var?

21. **Vergi oranlarının** etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz? (yüksek, normal vb.)

22. **Personel maliyetlerinin** (ücretler ve diğer haklar) otel performansı (karlılığı) üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?

23. **Müşteri memnuniyetinin** finansal başarınıza katkısı nasıldır? Müşteri memnuniyetinin performansa yansımaları konusundaki düşünceleriniz?

24. **Sahiplik ve işletme yönetiminin** birbirinden tam olarak ayrılmış olmaması (örneğin kasadan nakit çekilmesi, uygulamalara sık sık müdahale vb.) sizi nasıl etkiler?

25. **Fiyatlandırma politikalarınızın** finansal performansa etkisi nasıldır? (kampanyalar, indirimler vb.)

26. **Tanıtım ve pazarlama** uygulamalarının satışlara etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz?

27. **Bürokratik işlemler** finansal performansınızı nasıl etkiliyor veya etkiler? (lisans alma, yıldızlama, formaliteler, denetimler vb.)

28. **Sezonluk satış dalgalanmalarının** oteliniz üzerinde nasıl bir etki yaratıyor? (planlama zorlukları, fırsat kayıpları, verimsizlik vb.)

29. Dünyada ve ülkedeki **politik olay ve gerginlikler** sizi nasıl etkilemekte veya etkiler?

İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

1. Kuruluş yeri?
2. Kaç yılında kuruldu?
3. Cevaplayanın statüsü?
4. İşletmenin yıldız sayısı?
5. İşletmenin oda veya yatak kapasitesi?
6. Otelin çalışma süresi? (yıllık-sezonluk)
7. Otelin hukuki yapısı? (Şirket tipi: tek kişi işletmesi, kolektif şirket, limited şirket, anonim şirket vb.)
8. Otel kiracı tarafından mı? yoksa sahipleri tarafından mı kontrol edilmektedir?
9. Otel, bizzat sahipler tarafından mı? Yoksa profesyonel (ücretli) yöneticiler tarafından mı yönetiliyor?
10. Otelin hedef pazarı tatilciler mi? iş seyahatleri midir?
11. Otel, daha çok iç pazara mı (Türlere)? Yoksa dış pazara mı (yabancılara) hizmet vermektedir?
12. Otelin içinde bulunan tesis ve hizmetler nelerdir? (konaklama, yiyecek-içecek, spa ve sauna, fitness, kongre, ziyafet vb)