
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN ETMENLER

FACTORS LEADING TO FINANCIAL FAILURES IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

Doç.Dr. Adnan TÜRKSOY, Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik
Yüksekokulu, adnan.turksoy@ege.edu.tr

ÖZET

Günümüzde gelişen ekonomik ve sosyal ilişkiler seyahatleri artırarak daha fazla kişinin evleri dışında geçici konaklama yapmasına neden olmaktadır. Bu yönüyle konaklama işletmeleri değişen ve gelişen yapısıyla önemli bir işkolu haline gelmiştir. Sabit sermaye yatırımlarına olan ihtiyacın yüksekliği, yüksek işgücü maliyetleri, zaman içerisinde gereksinim duyulan yenileme yatırımları ve artan rekabet göz önüne alındığında konaklama işletmeleri önemli risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu risklerin zaman içerisinde işletmelerin satışlarını ve karlılığını düşürmesi, hatta zarar ve iflaslara yol açması incelenmesi gereken bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmada, daha önce bu konuda yapılan araştırmalarda belirlenen zarara ve mali başarısızlığa yol açan etmenler işletmenin kontrolünde olup olmamasına göre konaklama işletmeleri açısından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Mali Başarısızlık Etmenleri

ABSTRACT

Increasing the number of journeys, developing business, economic and social relations nowadays have got more people to stay temporarily in places outside their homes. In this aspect, accommodation establishments with a developing and changing structure have become an important industry. These establishments might confront risks which carry great weight considering the essential need for fixed capital investment, high employment costs, modernising investment needed with time and increased competition. These risks decreasing the sales and profitability of the establishment as time passes and leading to

losses and bankruptcy constitute an important subject-matter to be analysed. In this study, the factors leading to losses and financial failures, which were determined in previous studies have been discussed in terms of controllable and uncontrollable factors in accommodation establishments.

Key Words: Accommodation Establishments, Financial Factors

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIK

Günümüzde ekonomik gelişmenin yanı sıra yaşanan mali başarısızlıklar ya da iflaslar ülke ekonomilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Mali başarısızlık, işletmelerin karşılaştıkları farklı durumlara göre değişik şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak mali başarısızlık işletme gelirin, maliyeti (sermayenin maliyeti dahil) karşılayamamasını, teknik likiditenin kaybedilmesini ifade etmektedir. İflas ise, işletmenin varlıklarının borcunu karşılayamaması durumudur. Bu durumda, işletmenin net varlığı reel olarak negatif olup, işletmelerin karşılaştığı zarar her zaman mali başarısızlık anlamına gelmemektedir. Bir işletmenin on yıllık faaliyet sürecinde bir iki kez aralıklı olarak zarar etmesi, mali başarısızlık olarak kabul edilmemekte (AKTAŞ; 1991) ancak bu durumda mali başarısızlığa uğrama riskinin olduğu düşünülmektedir.

Başarılı bir işletme iç ve dış etmenlerin etkisiyle zamanla mali yapısının bozulması sonucu sıkıntıya girebilmekte ve bu aşamada finansal kontrolün yetersizliği, işletme faaliyetlerinin olumsuz seyretmesi ve/veya işletme dış etmenlerin etkisiyle mali yapının bozulması işletmenin mali güçlüğe sürüklenmesine neden olmaktadır. Mali güçlük içerisinde bulunan işletmenin koşullarındaki iyileşme (işletme faaliyetleri, finansal yapı ve/veya işletme dış koşulların iyileşmesi) işletmeyi başarısızlığa uğramadan önceki duruma döndürebilir. Aksi durumda finansal yapının değişmemesi veya bozulması işletmeyi mali başarısızlığa uğratabilmektedir. Eğer işletme mali başarısızlığa uğradıysa işletmecinin önünde üç seçenek bulunmaktadır.

Bunlardan ilki; işletmeye likit enjeksiyonunda bulunulmasıdır. Böylece sıkıntı aşılabılır. İkinci seçenek ise, işletmenin başka bir firmayla birleştirilmesidir. Bu durumdan kredi verenler veya ortaklar bu durumdan yarar sağlayabilir. Üçüncü seçenek olarak işletme yeniden yapılandırılabilir. Bu üç seçeneğe dayanan operasyonların başarılı olması halinde işletme toparlanarak başarısızlıktan önceki durumuna dönebilir. Operasyonların başarılı olmaması ve içinde bulunduğu durumdan çıkamaması halinde ise işletmenin iflas etmesi söz konusu olabilmektedir (LENSBERG VD.; 2006).

Günümüzde konaklama işletmeleri daha önceki yıllarla karşılaştırıldığında daha sert bir rekabet ortamı ile karşılaşmakta ve bu rekabetin gelecekte

daha da artması beklenmektedir (PHILLIPS, MOUTINHO; 1998). Genelde konaklama işletmesinin içinde bulunduğu piyasa tipinin bölgesel, ülkesel ya da uluslararası düzeyde monopollü rekabet özelliği göstermesi, yalnızca başarılı işletmelerin yeterli kârlılıkta çalışmasına imkan verirken, iç ve dış olumsuz etmenler nedeniyle rekabete karşı koyamayan işletmelerin karşılaştığı mali ve ekonomik sıkıntılar artmakta ve bu durum işletmelerin zarar ile karşılaşmasına ve piyasadan çekilmesine kadar gidebilmektedir.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİ BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN ETMENLER

Mali başarısızlıkla karşılaşmış konaklama işletmelerinin sayıca artması ülke ekonomisini ve sektöre yatırım yapmak isteyen müteşebbisleri olumsuz etkilediği gibi potansiyel yatırımları da engelleyip sektöre girmeyi düşünen girişimcilerin alternatif yatırım alanlarına yönelmesine neden olabilmektedir. Sektörün emek yoğun özelliği nedeniyle mali başarısızlık ile karşılaşılması durumunda işletmelerin istihdam ettiği işgücünü azaltması işsiz sayısını artırdığı gibi sektörü besleyen yan iş kollarındaki işletmelerin istihdam politikasını da olumsuz etkileyerek dolaylı işsizliğe yol açmaktadır. Eğitilmiş işgücü yerine niteliksiz ucuz işgücünün bu dönemlerde tercih edilmesi ise, hizmet kalitesinin düşmesiyle birlikte işletmenin zaman içerisinde olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

İşletmelerde mali başarısızlığa yol açan etmenler iş koluna, işletmenin faaliyet süresine, bulunduğu bölgeye, işletmenin kontrolünde olup olmadığına göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. İşletmelerin mali başarısızlığa sürüklenmesine neden olan başarısızlık etmenleri yapılmış olan değişik çalışmalarda şu şekilde belirlenmiştir.

Tablo 1: Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
ALTMAN (1984)	Faiz Oranları, Enflasyon, Enflasyonu Düşürücü Politikalar, Ekonomik Durgunluk
NORMAN (1991)	Maliyet Yapısı, Rekabet
LAİTİNEN VE LAİTİNEN (1998)	Ekonomik Durgunluk, Milli Gelir Dağılımının Bozulması, Faiz Oranları
HUDSON (1997)	Arz ve Talep Yapısı
NUCCI (1999)	İşletme Ölçeği
STOKES VE BLACKBURN (2002)	Nakit Akımı ve Vergi Sorunları
LENSBERG VE DİĞ. (2006)	Yüksek Maliyetler, Düşük Talep, Ekonomik Durgunluk

Tablo 1 incelendiğinde ekonominin geneline ilişkin araştırmalarla tesbit edilen başarısızlık etmenlerinin başlıcaları milli gelir dağılımının bozulması, faiz oranları, enflasyon, enflasyonu düşürücü politikalar, rekabet, arz ve talebin yapısı,

ekonomik durgunluk işletmenin kontrolü dışında gelişmektedir. İşletme ölçeği, nakit akımı ve vergi sorunları ile yüksek maliyetler ise işletmenin kontrol edebileceği etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2: Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlık Etmenleri

ARAŞTIRMACI	BAŞARISIZLIK ETMENLERİ
BOER (1988)	Sektör, İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Yıl
KWANSA, PARSA (1990)	Yönetim Hataları, Yanlış Konum, Etkin Olmayan Finansal Yönetim, Kontrol ve Pazarlama/Satış Politikaları
MONCARZ, KRON (1991)	Satış ve Gelirlerde Azalma, Maliyetlerde Yükselme
ENGLISH (1996)	Yüksek Personel Devir Hızı, İşletme Sermayesi İhtiyacı
ADAMS (1997)	İstihdam, Pazarlama Sorunları, Finansal Yapı İşletme Borçları, Maliyet, İşletme Ölçeği, Doluluk, Kârlılık, İşletmeye Açık Olunan Dönem,

Tablo 2'de yer alan etmenler ise turizm ve konaklama sektöründe yapılmış araştırmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda tesbit edilen başarısızlık etmenleri daha çok işletmenin kontrolünde bulunan unsurlardır. Bunlar; faaliyet gösterilen sektör, işletmenin faaliyette bulunduğu dönem, işletme ölçeği, maliyet yapısı, doluluk durumu, işletmeye açık olunan dönem, satışlardaki gerileme, istihdam, pazarlama ve satışta karşılaşılan sorunlar, finansal yapıdan kaynaklanan sorunlar ve sektörün yapısıdır.

Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açabilen bu etmenler genel amaçlı çalışma bulgularıyla birlikte iki grupta incelenebilir. Buna göre milli gelirin dengesiz dağılımı, faiz oranlarındaki dalgalanma (LAITINEN, LAITINEN; 1998), mevsimlik istihdam sorunları (ENGLISH; 1996), yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon ve enflasyonu aşağı çekmek için uygulanan sıkı para politikaları işletme tarafından kontrol edilemeyen mali başarısızlık etmenlerini oluşturmaktadır (ALTMAN; 1984). Yönetimsel etmenler, mali yapıdaki dengesizlik, yüksek maliyet yapısı, faaliyette bulunulan dönem, işletme ölçeği, düşük doluluk durumu, pazarlama ve satış sorunları ise kontrol edilebilen başarısızlık etmenleridir (CEYLAN; 1995, BOER; 1998, KWANSA ve PARSA; 1990). Bu çalışmada zarara ve mali başarısızlığa yol açan etmenler konaklama işletmesinin kontrol edebildiği ve edemediği kriterlerine göre değerlendirilmiştir.

2.1. Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolü Dışındaki Etmenler

Konaklama işletmelerinin mali başarısızlığa uğramasına neden olan kontrol edilemeyen bu etmenler işletmelerin dış çevresinde gerçekleşen ve genellikle hükümet politikalarından etkilenen etmenlerdir. Kişisel milli gelir (KMG) dağılımının bozulması, çok esnek bir talep yapısıyla karşı karşıya bulunan konaklama işletmelerini olumsuz etkiler. Ekonomide yaşanan yüksek

enflasyonun ve döviz kurlarındaki dalgalanmanın işletme maliyetlerini artırıcı rolü, ödemeler bilançosunun açık vermesi nedeniyle getirilen yasal düzenlemeler, mevsimlik olarak ortaya çıkan istihdam sorunları, döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar konaklama işletmelerinde dolaylı olarak zararlara ve mali başarısızlığa yol açabilecek diğer etmenler arasındadır.

2.1.1. Gayri Safi Milli Hasıla Ve Ödemeler Bilançosu

Ülkede elde edilen gayri safi milli hasılasının (GSMH) o ülkedeki konaklama işletmelerine olan talebi etkileyen değişkenlerden biri olduğu kabul edilir. GSMH'nin yükselmesi ve buna bağlı olarak KMG'deki artış otellere yönelik iç turizm talebini artırmakta, dolulukların yükselmesine ve turizm arzının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (OLALI, TİMUR; 1988); (İÇÖZ, KOZAK; 1998). Milli gelir toplumdaki kişiler arasında sosyal adalet ilkelerine göre dağılmıyor, farklılıklar artıyorsa yalnızca kişi başına düşen gelir gerçeği ifade etmeyeceği için turizm ve konaklama işletmelerine yönelik talep de düşük olur (OLALI, TİMUR; 1988). Talepteki düşme ise işletmeleri olumsuz etkileyip başarısızlığa yol açabilmektedir (LAITINEN, LAITINEN; 1998).

Konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilecek diğer bir ekonomik etmen ise, ülkenin ödemeler bilançosunun durumudur. Ülkede kişi başına düşen gelir yüksek olsa bile ödemeler bilançosu açık veriyorsa potansiyel turizm talebinin, efektif talebe dönüşmeyeceği söylenebilir. Bu durumda ülke ödemeler bilançosunun açık veren kalemlerini azaltacak tedbirlere gittiğinde (seyahatleri kısıtladığında ya da ek harç ya da vergilerle seyahatin maliyetini artırdığında), söz konusu talep ülke içerisine yönelerek (OLALI, TİMUR; 1988) daha önce gidilen ülkelerdeki konaklama işletmelerini olumsuz etkileyebilecektir. Sektördeki gelişme ve yörenin sağladığı avantajlar, yöredeki gelişme belirli bir yoğunluğa ve yığılmaya ulaştığında, dezavantaj şekline dönüşerek üretim giderlerini artıran bir özellik kazanabilir ve dışsal eksi ekonomilerin olumsuz özellikleri ortaya çıkarak işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Bunlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir (TİMUR; 1993):

- Turistik istasyondaki aşırı yığılmanın girdi fiyatlarını artırması,
- Yetmiş işgücünü korumanın güçleşmesi,
- Sektör içi işgücü transferlerinin yoğunlaşması,
- Alt-yapının yetersiz kalmasının maliyetleri artırmasıdır.

2.1.2. Arz

Turizm ve konaklama sektörünü oluşturan arz verilerinin ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılıklar göstermesi, eksik rekabet koşullarının ortaya çıkmasına neden olur. Piyasada faaliyetini sürdüren çok sayıda konaklama işletmesinin turizm sektörü içerisinde yer alması, turizm talebinin elastik yapısının beraberinde getirdiği riskle birlikte otellerin birtakım olası

ekonomik darboğazlarla karşılaşması sonucunu doğurabilir (OLALI, TİMUR; 1988).

İşletmecilerin fiyat tabanlı rekabet stratejisi benimsemeleri, finansal açıdan zayıf durumda bulunan işletmelerin zarar etmesine hatta iflasına neden olabilmektedir. Bu amaçla Türkiye’de konaklama işletmecilerinin bir bölümü belirli fiyatın altında yatak satılmaması için "Fiyat Tabanı" uygulamasının getirilmesi için kamuoyu oluşturmaya çalışmaktadır. Diğer bir grup işletmeci ise, fiyat tabanı uygulamasının serbest piyasa ekonomisi kurallarına aykırı olduğunu, uygulamanın talebi düşürüp işletmeleri olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır (SARGIN; 2003).

Türkiye’de özellikle 1990’lı yılların başına kadar hızlı biçimde artan konaklama arz kapasitesinin bir bölümünün sektörü tanımayan, sektörel özelliklerden habersiz bir yatırımcı grubu tarafından gerçekleştirilmesi ve sektörün risk etmeninin yeterince dikkate alınmaması yanında girişimcilerin kullandıkları kredilerin geri ödeme dönemlerinde ortaya çıkan talep dalgalanmalarından büyük ölçüde etkilenmeleri sektörde panik havası yaratarak, mali başarısızlıkların artmasına yol açmıştır. Ülkedeki yatak sayısına oranla talebin düşük kalması (talep yetersizliği) durumunda ortaya çıkabilecek arz fazlalığı ise işletme doluluğunu düşürerek (OLALI, TİMUR; 1988) işletmenin zarar etmesinde etkili olabilir. 2003 yılı yaz aylarında İngiltere’de görülen arz fazlasının fiyatları düşürerek otel işletmelerinin iflasla karşılaşmasına yol açabileceği ileri sürülmüştür (TURİZM GAZETESİ; 2005a).

2.1.3. Talep

Konaklama işletmelerinin zarar ve mali başarısızlığa uğramasında işletmenin bulunduğu ülke, bölge ya da yöreye yönelik talebin yapısı ve hacminin rolü bulunabilmektedir. Turistik talebin azalmasına genellikle; doğal kaynakların yok olması, tarihi, dini, arkeolojik, mitolojik ve artistik verilerin yeterli çekim gücü oluşturamaması, moda ve snobizmin başka turistik alanlara yönelmesine neden olması, işletmelerin modern görünümünü kaybetmesi, alt yapı ve ulaştırma yetersizliği etki etmektedir (OLALI, TİMUR; 1988). İngiltere’de yapılan bir araştırma; talebin yapısındaki değişmelere (trendlere) yeterince cevap veremeyen konaklama işletmelerinin önce mali başarısızlık, sonrasında iflasla karşılaştıklarını göstermektedir (BOER; 1988).

Turizm hareketlerinin uluslararası piyasadaki konjonktürel hareketlenmelerden hızlı biçimde etkilenmesiyle arzın zaman içerisinde artan talebi karşılayamaması fiyat artışına, dolayısıyla uzun vadede talebin düşmesine neden olabilir. Talepteki düşüş, oluşacak atıl kapasitenin başka bir amaçla değerlendirilememesi nedeniyle ek bir risk unsuru olabilmektedir. Yine uluslararası konjonktür dalgalanmaları karşısında bölgesel olarak anlaşılan konaklama işletmelerinin beraber hareket etmesi durumunda talebin

yeterince desteklenmemesi ve turist getiren tur operatörlerinin destinasyon değiştirmesi bölgede bulunan işletmeleri olumsuz etkileyebilir.

Konaklama işletmelerine gelen yabancı turistlerin kendi ülkelerinin iç dinamiklerinden kaynaklanan ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, bu ülkelerle yaşanan ikili sorunlar, bölgeye has olaylar (Körfez krizi gibi), rakip ülkelerin anti propagandaları, ülkede meydana gelen bazı olayların (insan hakları ihlali konularındaki olumsuz uluslararası raporlar) haksız rekabette kullanılması (EGE; 1992), kuş gribi gibi uluslararası salgın hastalıklar; işletmenin bulunduğu yöreye yönelik talebi ve dolaylı olarak işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek zarara yol açabilmektedir. Diğer taraftan gelişen teknoloji ile birlikte seyahat endüstrisinde yoğun rekabet yaşanmakta, giderek daha fazla kişi yurt dışı seyahatleri tercih etmektedir (PRATTEN; 2004). Bu durumda ağırlıklı olarak yerli turistlere hizmet veren işletmelerin zaman içerisinde olumsuz etkilenme olasılığı artacaktır.

2.1.4. Faiz Oranları

Genel ekonomik konjonktürle birlikte faiz oranlarının yükselmesi işletmelerin finansman maliyetini artırarak yüksek maliyetlerle borçlanmalarına, sonuçta zarara ve mali başarısızlığa yol açabilmektedir. Bu dönemde faiz oranlarındaki hızlı yükselme, enflasyonla birlikte işletmenin uzun vadeli borç bulma olasılığını düşürmekte ya da pahalılandırılmaktadır (YÜKÇÜ VD.; 1999).

Faiz oranlarının hızla yükselmesi ile birlikte finans kurumları tarafından artırılarak uygulanan faiz nedeniyle gelecek dönemlerdeki faiz oranlarının beklenen değerden sapsması (yüksek kalması) faiz riski olarak tanımlanmaktadır (ERDOĞAN; 1995). Bu dönemde işletmenin değişken faizli borcunun bulunması durumunda faiz yenileme dönemlerinde ihtiyacı olan nakit akışına sahip olamaması ile ortaya nakit sıkıntısı ve sonrasında mali başarısızlık çıkabilmektedir. Finansman kurumları, artan arzla birlikte yetersiz kalan taleple yüksek rekabetin yaşandığı bir pazarda kredi vermenin artan riskini telafi etmek için faiz oranlarını yükseltebilmektedir (MET; 1998). Bu durumda da yükselen faiz giderlerine karşın, fiyatlarını rekabet nedeniyle artıramayan konaklama işletmeleri mali açıdan sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

2.1.5. Döviz Kurları

Döviz kurları serbest piyasa koşulları altında olduğundan özellikle yabancı turistleri ağırlayan konaklama işletmelerinin borç alacak ilişkisinde kurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar konaklama işletmelerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Ülke parasının devalüe edilerek, yabancı para birimlerine karşı düşürülmesi; konaklama işletmesinin bulunduğu ülkenin diğer ülkelere göre sunulan hizmetlerin bedeli açısından ucuzlaması anlamına geldiği için özellikle dış turizme yönelik konaklama işletmeleri için olumlu bulunmaktadır. Hatta bazı ülkelerin turizm mevsiminden hemen önce

devalüasyona gidip, son anda karar veren (last minute) turistleri ülkelerine çektiği bilinmektedir. Diğer taraftan kurlarda görülen ani artış beraberinde otellerin kullandıkları ithal malzemenin maliyetini artırmakta, bağlantılarını yerel para cinsinden yapan işletmeler yeni konjonktürden olumsuz biçimde etkilenip zarara uğrayabilmektedir (TİMUR; 1993).

İşletmelerin kur riskinden korunabilmesi genelde beklenen kur değişmelerinin tahminlenmesine bağlıdır (ERDOĞAN; 1995). Eğer kur değişimi önceden tahminlenebiliyorsa işletme ona göre planlarını yapmalı, düşük kâr marjıyla çalışan işletmelerin döviz kurlarındaki beklenmedik gelişmelerden iflasa sürüklenebilecekleri de unutulmamalıdır (SEYİDOĞLU; 1991).

2.1.6. Enflasyon

Ekonomide fiyatların istikrarsız olması ve yükselme eğilimi göstermesi konaklama faaliyetlerinin gelişmesini etkileyen ve engelleyen bir görünüm arz eder (OLALI ve TİMUR; 1988). Sektörde kullanılan üretim etmenlerinin fiyatında meydana gelen artışla yükselen maliyetler karşısında işletmenin kâr marjını korumak için fiyatlarını yükseltmesi sonuçta satışları geriletebilir. Özellikle ulaştırma, acenta girdileri ve yatırım malı fiyatlarındaki artış, ücret, reklam ve kira giderlerindeki yükselme maliyet enflasyonuna yol açan önemli kalemlerdir. Gerek turistik yatırımlarda, gerekse turistik mal ve hizmet arzında, fiyatların devamlı değişme göstermesi turizm ve konaklama talebini etkileyerek daha önceden yapılmış anlaşmalar nedeniyle işletmeleri zor durumda bırakabilir.

Konaklama işletmelerinin bir bölümünün turistik talep artışı karşısında fiyatlarını yükseltmeleri, değişik isimler altında fiyatlarına eklemeler yapmaları, turizm hareketlerinin yoğun olduğu aylarda fiyatlar genel seviyesinin aşırı yükselmesi, turistin güven duygusunu kaybetmesine yol açtığı gibi, dış piyasadaki turizm organizatörlerini de olumsuz etkileyerek bölgeye yönelik turist sayısını düşürebilir (OLALI, TİMUR; 1988). Bunun sonucunda satış ve kâr marjı düşerek zararla karşılaşılacaktır.

2.1.7. İstihdam

Konaklama işletmelerinin emek yoğun özelliği, işletmede çok sayıda personelin çalışmasını gerektirmektedir. Personele ödenen maaş ve ücretlerin toplam maliyet içerisindeki yüksek payı, sektör genelinde eğitilmiş işgücü teminindeki sıkıntılar işletmelerde dikkate alınması gereken noktalardır. Çoğu işletmede yatırımcısından müdürüne ve en alt personeline kadar yeteneksizlik, eğitimsizlik ve deneyimsizlik nedeniyle kötü sonuçlar alınmaktadır (GEDİK; 1998).

Özellikle sendikal örgütlenmelerin bulunduğu işletmelerde işletme içi iş yavaşlatma ya da bırakma eylemleri işletmeyi bir krizle karşı karşıya

bırakmaktadır. Toplu sözleşmede işçilik ücretlerinin yüksek tesbit edilmesi ya da çalışma saatlerinin azaltılması (PRATTEN; 2004) ile bunu fiyatlarına yansıtan (fiyatlarını artıran) işletmelere yönelik talep düşerken, fiyatlarını artıramayan işletmelerin de karlılığı düşmekte ya da zararlı karşılaşılabilmektedir.

Sendikal baskılarla ücretlerde meydana gelen artış istihdam edilen personel sayısının azaltılmasına da yol açabilir. İşletmenin artan işgücü maliyetini karşılamak için daha az işçi çalıştırması, istenen karlılığın sağlanabilmesi amacıyla kalitesiz malzeme kullanması (KEYDER; 1988) hizmet kalitesinin düşmesiyle birlikte işletmeye olumsuz bir şekilde yansiyabilmektedir.

2.1.8. Mevzuat

Konaklama işletmelerinde zarara ve başarısızlığa yol açabilecek diğer bir etmen de mevzuat düzenlemeleri ile ilgilidir. Turizm ile ilgili kamu otoritesinin (Bakanlık, danışma ofisi ya da biriminin) zaman zaman uyguladığı yanlış politikalar işletmeleri mali açıdan olumsuz etkileyebilmektedir. Nitekim, Pasifik Adalarında kamu örgütlerince yapılan planlama çalışmalarında projelerin yalnızca ekonomik boyutuyla ele alınması nedeniyle beklenen gelişmenin sağlanamaması konaklama işletmelerini olumsuz etkileyerek satışların düşük seyretmesine neden olmuştur (CHOY; 1993).

Türkiye'deki konaklama işletmeleri Akdenize kıyısı olan ülkeler arasında % 18 ile en yüksek KDV'yi ödemektedir. Bu oran rakip ülkelerden Fransa'da % 5,5, İspanya'da ise % 7 dir. Buna ek olarak Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı'nda % 3 Konaklama Vergisi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Kanun Taslağı'nda ise konaklama fatura bedeli üzerinden %3 fon alınması düşünülmektedir (TURİZM GAZETESİ: 2005b). Bu düzenlemelerin yasalaşması durumunda sektörden alınan vergi oranı toplamda % 24'e ulaşarak (diğer vergiler hariç), maliyetlerin yükselmesine neden olacaktır.

2.2. Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan İşletme Kontrolündeki Etmenler

Zarar ve mali başarısızlığa yol açan işletmenin kontrolünde bulunan bu etmenler daha çok yönetsel etmenler, işletme ölçeği, hizmete açık olunan dönem, maliyet ve mali yapıya ilişkin etmenler olarak sıralanabilir.

2.2.1. Yönetimsel Etmenler

İşletmelerin başarısızlığa uğramasının aslında yöneticilerin başarısız olmasından kaynaklandığını ileri süren yaklaşımlara göre başarı da başarısızlık da yöneticinin sorumluluğundadır (EVYAPAN; 1988). Yöneticilerin teknik bilgi yetersizliği, olumsuz gelişmeler ortaya çıktığında gerekli tedbirlerin alınmaması

ya da geciktirilmesi, yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılmaması, çağdaş yönetim yaklaşımlarının işletmede uygulanamaması, yöneticiler arasındaki eşgüdümün sağlanamaması başarısızlığa yol açmaktadır. Ayrıca tekrarlanan yanlışlar da verilen hatalı kararların etkisini artırmaktadır (İŞERİ; 1998).

Türkiye’de sektörde çalışanların herhangi bir sertifikasyon zorunluluğunun bulunmayışı, sektörde dileyen herkesin çalışabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Turizm ve otel işletmelerinde yetişmiş işgücü gereksinimi süreklilik özelliği gösterirken (TİMUR; 1992), sektörde çalışanların büyük bölümünün turizm eğitimi almamış kişilerden oluşması başarısızlık olasılığını yükseltmektedir. Buna bağlı olarak işletme yöneticilerinin kriz dönemlerine ilişkin yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmaması da bu dönemlerin aşılmasında güçlüklerle karşılaşılmasına yol açmaktadır. Konaklama işletmelerinin bir bölümünün aile işletmesi özelliği taşıması ve küçük ölçekli olması, zaman zaman spekülatif (konaklama işletmeciliği yaparak kâr etmek yerine alınan otelin ileride oluşabilecek fiyat artışından yararlanarak daha fazlaya satılarak kâr elde edilmesi düşüncesi) amaçla kurulmuş olmasının ortaya çıkardığı sorunlar (OLALI VD.; 1989) ise işletmeyi olumsuz biçimde etkileyebilmektedir.

Turizm işletmelerinin mevcut ve gelecek dönemlerdeki talebe uyumunun sağlanması amacıyla ek yatırımlara gidilerek büyütülmesi yanında, turizm mevsiminde artan talebin karşılanması amacıyla istihdam edilen personelin artırılması işletmenin içsel eksi ekonomilerle (1) karşılaşmasına yol açabilir (TİMUR; 1993). Böylece artan maliyetler, idari bakımdan bir takım boşluklara ve koordinasyonda bazı zaafılara, dolayısıyla hizmet endüstrisinin en temel özelliği olan hizmet kalitesinin düşerek işletmenin zarar etmesine neden olabilir.

İşletmenin büyümesinin prodüktiviteyi düşürmesi, firmanın sorunlarının karmaşıklaşması, kontrolün azalması, iç gerginliklerin koordinasyonu güçleştirmesi, işletme içi bürokrasinin yoğunlaşması, yönetim boşlukları ve Parkinson Kanununun (2) etkili olmaya başlaması gibi olumsuzluklar içse1 eksi ekonomilere verilebilecek diğer örneklerdir (TİMUR; 1993).

2.2.2. İşletme Ölçeği ve Doluluk

Başarısızlığa uğrama olasılığı firmanın içerisinde bulunduğu sektöre ya da işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir. İnşaat sektöründe başarısızlığa uğrama olasılığı üretim işletmelerine göre daha yüksek iken, bazı sektörlerde küçük firmaların başarısızlığa uğrama olasılığı, aynı sektörde yer alan büyük firmalardan daha yüksek olabilir (NUCCI; 1999). Konaklama işletmesinin ölçeği (kapasite) ile birlikte bunun iyi değerlendirilip değerlendirilememesi (doluluk) mali başarısızlığı etkileyen önemli bir etmendir. Maliyetlerinin yüksekliği düşünüldüğünde konaklama işletmesinin ölçeği büyüdükçe, olası bir mali başarısızlığın etkilerinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yine bulunduğu yörenin arz talep yapısını dikkate almadan yapılan otel yatırımı, uzun vadede yeterli doluluğa ulaşamamasına yol açacak ve eksik kapasite nedeniyle işletme zararları karşı karşıya gelebilecektir.

Diğer taraftan orta ve büyük ölçekli işletmeler satış ve pazarlama konusunda tekelleşme eğilimi gösteren yabancı tur operatörlerine bağımlı kalmaktadır. Talebi önemli ölçüde denetimlerinde bulunduran bu araçlar karşısında işletmelerin pazarlık gücü yeterince olmadığından fiyat kırarak doluluklarını artırma çabasına girişmektedir (ÖZHAN; 1999). Bu da sonuçta sunulan hizmetler için belirlenen fiyatın piyasa koşulları yüzünden düşük kalması yüzünden daha kalitesiz malzeme kullanılarak hizmetin hazırlanıp sunulmasına (beş yıldızlı bir otelde düşük fiyat uygulanması nedeniyle açık büfe kahvaltıda kalitesiz peynirin kullanılması, sunulan içeceklerle su karıştırılması ya da sahte içkilerin servisi) neden olmakta ve zarara yol açabilmektedir.

2.2.3. Maliyet Yapısı

Konaklama işletmelerinin maliyetlerinin büyük kısmını yatırım giderleri oluşturur. Yatırım maliyetleri, işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapımına ve işletmenin açılmasına kadar geçen sürede katlanılan maliyetlerdir. İşletmenin faaliyete geçmesinden sonra ise emek yoğun özelliği nedeniyle işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri, konaklama hizmetlerine ilişkin maliyetler öne çıkmaktadır. Yatırım döneminde kullanılan yüksek borçlanma maliyetleri faaliyet döneminde işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde kullanılan malzemelerin ve bunları kullanan işgücünün yüksek maliyetli oluşu, işletmede etkin bir kontrol sisteminin bulunmaması durumunda yiyecek ve içecek satışlarından kâr edilememesine neden olabilir. Günümüzde Türkiye’de bazı işletmelerinin konaklama fiyatlarını minimumda tutup, yiyecek ve içecek gelirlerinden arzuladıkları kâra ulaşma stratejisini benimsemeleri, bu hizmetlerde ortaya çıkabilecek zararın işletmeyi daha büyük oranda etkilemesine yol açabilmektedir.

İşletme satışlarındaki artışın, aynı ölçüde kazançlara yansımaması ya da giderlerin satışlardan daha hızlı artması zararla karşılaşılmasına yol açabilir (MONCARZ, KRON; 1993). İşletmenin konaklama kapasitesinin zaman zaman ihtiyaç duyduğu yenileme yatırımlarının yapılamamasının beraberinde getirdiği müşteri kaybı ise diğer bir olumsuzluktur. Rekabetin yoğun olduğu sektörde, birbirine yakın fiyatlarla satılan tesislerden daha yeni donanımlı olanının müşteriler tarafından tercih edilmesi, yeterince yenileme yatırımı yapmayan konaklama işletmeleri için bir dezavantajdır. Bu işletmelerin dışında seyahat piyasasındaki konjonktürel dalgalanmalardan dolayı artan acenta komisyonları da zaman içerisinde işletmeyi zarara sürükleyebilmektedir.

2.2.4. Faaliyette Bulunulan Dönem

Turizmin yıl boyunca karşılaşılan bir etkinlik olmasına rağmen özellikle kitle turizminde daha çok yaz aylarında yoğunlaşma görülmektedir. Kıyı

otellerinde satışların mevsimlik özelliği, bu işletmelerin doluluk oranının yıl içerisindeki dağılımının farklılık göstermesine neden olmaktadır (USTA; 1988). Bu durumda işletmeler belirli dönemlerde elde ettikleri gelirleri diğer dönemlerdeki maliyetlerini karşılamak için kullanmak zorunda kalmakta ve turizm sezonunda düşük kalan gelirin rasyonel biçimde değerlendirilememesi işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Mevsimlik özellik gösteren konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyaçlarının yıl boyunca dalgalanma göstermesi, tesislerin mevsimsel talepleri karşılayabilmek için yılın belirli dönemlerinde ek işletme sermayesi ihtiyacı duymalarına yol açmaktadır (TÜRKSOY; 1998). Bu dönemlerde işletme fiyatlarının yükselmesine karşın talebin yetersiz kalması, ek işletme sermayesi gereksiniminin karşılanamamasıyla beraber işletmenin zarara uğrama riski artacaktır.

2.2.5. Finansal Yapı

Konaklama işletmelerinin yüksek sabit sermaye yatırımı gerektirmesi, faaliyete geçtikten sonra bu yapının olumsuz etkileriyle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilen tesisler, ilk faaliyete geçtiklerinde yüksek faiz ve anapara ödemesi yapmak zorunda kaldığından, bu durumda işletme küçük ölçekliyse faaliyete geçtikten sonraki ilk yılları riskli bir yapı özelliği göstermektedir. Yapılan çalışmalar işletmelerin ilk on yılda daha fazla başarısızlığa uğradığını göstermektedir (DALY; 1990).

Konaklama işletmelerinin finansal yapısındaki özkaynak yetersizliği borçların payını yükseltmektedir. Finansal riski artıran bu durum talebin yüksek düzeyde elastikiyete sahip olduğu konaklama işletmelerinde, genel ekonomiden yansıyan olumsuzluklar (faiz oranlarındaki yükselme ya da ekonomik durgunluk) ile birlikte işletmede ödeme güçlüğü ile karşılaşılmasına yol açabilir.

Sektörde karşılaşılan sorunların önemli bir bölümü de finansal planlamaya ilişkindir. Genellikle kıyı (resort) konaklama işletmelerinin faaliyetlerinin belirli mevsimlerde yoğunlaşması ve bir sonraki sezona ilişkin kapasitenin önceden satılması, bütçeleme faaliyetlerini kolaylaştırıcı bir unsurdur. Ancak ekonomide görülen dalgalanmalar nedeniyle planlanan gider rakamları zaman içerisinde gelirlere daha çok yaklaşan ya da onları aşan bir durum arz edebilir. Satışın önceden gerçekleşmesi nedeniyle elde edilecek sabit gelire karşın, giderdeki beklenmeyen artış işletmeyi olumsuz etkileyebilir.

Ulusal ve uluslararası konjonktürel dalgalanmaların ortaya çıkardığı krizler sonucu artan rezervasyon iptalleri konaklama sektörüne ilişkin olağanüstü finansal planların yapılmasını gerektirir. Bu dönemlerin; süre ve mali boyutlarının iyi analiz edilememesi mali açıdan işletmeyi zor durumda bırakabilir. Nitekim bir çok işletme kriz yönetimine ilişkin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değildir. Böyle dönemlerde yapılan finansal planlamanın iyi tahminlere dayandırılmaması işletmenin mali gücünün krizi atlattırması sonucunu doğurabilir (USTA; 1999).

3. SONUÇ

İş dünyasındaki mali başarısızlıklar hukuksal ve ekonomik anlamda toplu iflaslara yol açarken, bunun sonucu ortaya çıkan çöküşler ülke ekonomisini önemli ölçüde etkilemekte ve sarsmaktadır. Gelişmekte olan çoğu ülkede (yakın dönemde Türkiye’de) finans kurumları içerisinde yer alan bankaların iflası ülke ekonomisine pahalıya mal olmuştur (MOULTON, THOMAS; 1993). Günümüzde turizm ve konaklama sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki payının giderek artması, sektörde yaşanabilecek mali başarısızlık ya da iflasların etkisinin de büyümesi anlamına gelmektedir.

Konaklama işletmelerini zarar ya da mali başarısızlığa uğratan etmenler değerlendirildiğinde:

- Konaklama işletmelerinin ortalama doluluk oranı yeterli bir düzeyde olmadığı, var olan kapasiteden tam olarak yararlanılamadığı
- Ülkeye yönelik turizm talebinin artış göstermesine rağmen turist başına ortalama harcama tutarının düşebileceği
- Yetersiz rantabilite ve risklerin sektöre yatırım isteğini azaltabileceği
- Konaklama müşterilerinin eğilim, zevk ve tercihlerindeki değişimin beraberinde donatımın yenilenmesi ile ek finansal yük getirebileceği
- Nispetli eleman teminindeki güçlüklerin hizmet kalitesini düşürebileceği
- Konaklama işletmelerindeki yüksek personel ücretleri, maliyetler ve sendikal baskılardan doğan sorunların işletmelere ek maliyet getirebileceği
- Seyahat edenlerin dost ve akraba yanında, evlerde ya da sosyal tesislerde (kamu kampı, dinlenme tesisleri gibi) konaklamalarının, işletmelere karşı haksız bir rekabeti ortaya çıkarabileceğini göstermektedir.

Başarısızlık etmenlerinin minimize edilebilmesi için öncelikle tesislerin değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Türkiye’ye yönelik gelen turist profilinde yaşanan değişimler karşısında sunulan hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi, a la carte menü yerine açık büfenin tercih edilmesi, değişen müşteri talebine göre sunulan hizmetlerin geliştirilmesi, yarım pansiyon ve tam pansiyon konaklama seçeneklerine her şey dahil sisteminin ilave edilmesi günümüzde en çok tercih edilen yöntemlerdir. Ayrıca düşük doluluk oranlarının yükseltilmesi için esnek fiyat politikalarının benimsenmesi, mevsimlik otel işletmelerinde spa, fitness, kongre, spor v.b. hizmet ve olanaklarının sunulması yoluyla işletmenin açık olduğu dönem uzatılabilecek ve yıl geneline yayılabilecektir. Yükselen kredi faizlerine karşılık olarak işletmenin borçlanma politikasını revize ederek öz kaynaklara yönelmesi ise yine mali başarısızlığa yol

açabilecek işletme dışı etmenlerin etkisini azaltabilecek ya da ortadan kaldıracabilecektir.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde zarara ya da mali başarısızlığa neden olan işletme içi etmenlerin yanı sıra işletme dışı etmenlerin de olduğu, ayrıca bu çalışmada ele alınmayan başkaca etmenlerin mevcut olabileceği unutulmamalıdır. Diğer taraftan bu etmenlerin işletme bazında değerlendirilebilmesi için gereksinim duyulan verilerin çoğu zaman "ticari sır" olarak kabul edilmesi, bu konuda yapılacak çalışmaların önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır.

SON NOTLAR

(1) İçsel Eksi Ekonomi: İçsel ekonominin tersi olup üretim ölçeğinin büyümesiyle birlikte işletmenin birim maliyetlerinin artmasını ifade etmektedir (EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ; 1984).

(2) Parkinson Kanunu: Özellikle kamu yönetiminde, kırtasiyeciliğin artması sonucu iş veriminin düşeceğini belirten iktisadi yasadır. Bu yasaya göre her bürokratik görev sonunda mevcut zaman sınırlarını zorlar ve yeni personel ihtiyacını doğurur. Yeni personel alınması, verimin düşmesi demektir. Kamu yönetiminin yeniden örgütlenmesi halinde dahi istihdam politikası nedeniyle kadrolarda bir düzenleme yapılamaz ve yeni örgüt şemasında yeri olmayan personele yeni görevler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bunun sonucunda kamu yönetiminde azalan verim kanunu çalışır (EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ; 1984).

KAYNAKÇA

ADAMS, Debra J. (1997): "Methods for Predicting Financial Failure in the Hotel Industry", Accounting and Finance for the International Hospitality Industry, (Ed: Peter Harris), London, Butterworth-Heinemann.

AKTAŞ, Ramazan (1991): Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini-Çok Boyutlu Model Uygulaması, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ALTMAN, Edward I. (1984): "The Success of Business Failure Prediction Models", Journal of Banking and Finance, 8: 171-198.

BOER, Andrew (1998): "An Assessment of Small Business Failure", The Management of Small Tourism and Hospitality Firms, (Ed: Rhodri Thomas), London, Cassel Educational.

CEYLAN, Ali (1995): İşletmelerde Finansal Yönetim, İstanbul, Ekin Kitabevi.

CHOY, Dexter J.I. (1993): "Turizm Planlaması: Pazar Başarısızlığı Vakası", (Tourism Management, Aralık 911, s.313-330'dan çeviri), Turizmde Seçme Makaleler, İstanbul, Tugev.

EGE, Zehra (1992): "Türk Turizm Sektöründe Dışsal ve Dışsal Eksi Ekonomiler", Turizm Yıllığı 1992, Rekmay, Ankara: 98-112.

EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ (1984), İstanbul, Paymaş Yayınları.

ENGLISH, Wilke (1996): "Restaurant Attrition: A Longitudinal Analysis of Restaurant Failures", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8/2: 17-20.

ERDOĞAN, Niyazi (1995): Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri, Ankara, Kent Matbaacılık.

GEDİK, Naci (1998): "Türk Turizm Arzının 1998 Gelişimi, Özellikleri, Sorunları ve Geleceği", 3. Bilkent Turizm Forumu, (4-5 Aralık 1998), Ankara, Meteksan.

HUDSON, John (1997): "Company Bankruptcies and Births Matter", Applied Economics, 29: 647-654.

İÇÖZ, Orhan ve KOZAK, Metin (1998): Turizm Ekonomisi, Ankara, Turhan Kitabevi.

TURİZM GAZETESİ (2005a): "İngiltere'de Kapasite Fazlası ve Fiyatlar Tartışılıyor", [http:// www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com), (Erişim Tarihi 20.12 2005a).

İŞERİ, Müge (1998): "Şirket İflasları ve Çok Yönlü Ayrım Analiz Tekniği İle İflasın Tahmini", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 12-14 Kasım, Emel Ofset, Antalya: 520-529.

KEYDER, Serhan (1998): "1998 Türkiye Turizmi", 3. Bilkent Turizm Forumu, 4-5 Aralık 1988, Ankara, Meteksan.

KWANSA, F. and PARSA, H. (1990): "Business Failure Analysis: An Events Approach", Hospitality Research Journal, 14/2: 23-34.

LAITINEN, Erkki K.; LAITINEN, Teija (1998): "Misclassification in Bankruptcy Prediction in Finland: Human Information Processing Approach, Accounting", Auditing & Accountability Journal, 11/2: 216-244.

LENSBERG, Terje.; AASMUND Eilifsen.; McKEE, Thomas E. (2006): "Bankruptcy Theory Development and Classification via Genetic Programming", European Journal of Operational Research, 169: 677-697.

MET, Önder (1998): "Otel Sektöründe Uzun Süreli Krediler", Turizmde Seçme Makaleler: 29, Tugev, Azim Basımevi, İstanbul.

MONCARZ, Elisa S.; KRON, Richard N. (1993): "Operational Analysis: A Case Study of Two Hotels in Financial Distress", International Journal of Hospitality Management, 12/2: 175-196.

- MOULTON, Wilbur N.; THOMAS, Howard (1993): "Bankruptcy as a Deliberate Strategy: Theoretical Considerations and Empirical Evidence", *Strategic Management Journal*, 14: 125-135.
- NORMAN, R. (1991): *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, New York, Wiley.
- NUCCI, A. (1999): "The Demography of Business Closings", *Small Business Economics*, 12/1: 25-39.
- OLALI, Hasan.; TİMUR, Alp (1988): *Turizm Ekonomisi*, İzmir, Ofis Ticaret Matbaacılık.
- ÖZHAN, Güray (1999): "Turizm Konaklama Tesislerinin Gelişimi ve Finansmanı", 4. Bilkent Turizm Forumu, Bilkent Üniversitesi, 12 Kasım 1999.
- PHILLIPS, P.A.; MOUTINHO, L. (1998): *Strategic Planning Systems in Hospitality Industry and Tourism*, London, CABI Publishing.
- PRATTEN, J.D. (2004): "Examining the Possible Causes of Business Failure in British Public Houses", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16/4: 246-252.
- SARGIN, Hakan (2003): "Taban Fiyat Turizmcileri Böldü", *Akşam Gazetesi* (16 Kasım).
- SEYİDOĞLU, Halil (1991): *Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama*, İstanbul, Gizem Yayınları.
- STOKES, D.; BLACKBURN, R. (2002): "Learning the Hard Way: the Lessons of Owner-Managers who have Closed Their Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9/1: 17-27.
- TİMUR, Alp (1993): "Turistik Arz ve Talep Analizleri", (Yayımlanmamış Doktora Ders Notları), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TİMUR, Alp (1992): "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları", *Turizm Eğitimi: Konferans - Workshop*, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, Ankara: 47-54.
- TURİZM GAZETESİ (2005b): "Turob Rapor Hazırlıyor", <http://www.turizm gazetesi.com>. (Erişim Tarihi 20.12.2005).
- TÜRKSÖY, Adnan (1998): *Otel Yönetim Muhasebesi*, Ankara, Turhan Kitabevi.
- USTA, Öcal (1988): *Turizm: Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikalarına Yapısal Yaklaşım*, İstanbul, Sümbül Basımevi.

USTA, Öcal (1999): İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, İzmir, Anadolu Matbaası.

YÜKÇÜ, Süleyman.; TÜKENMEZ, Mine.; SUSMUŞ, Türker.; ÖZKAN, Serdar.; KUTAY, Nilgün.; EVRİM, Pınar.; BAKLACI, Hasan F.; YÜCEL, Tülay.; ÖZKOL, Erdal.; DURUKAN, Banu (1999): Finansal Yönetim, İzmir, Vizyon Yayınları.