

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME
SERMAYESİ YÖNETİMİ**

Ayşe ERGÜL

Danışman
Doç. Dr. Gökтуğ Cenk AKKAYA

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009801308

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ayşe ERGÜL
Tez Başlığı : Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi

Savunma Tarihi : 18.07.2011
Danışmanı : Doç.Dr.Göktuğ Cenk AKKAYA

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Göktuğ Cenk AKKAYA	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Burcu Selin YILMAZ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği)
Oy Çokluğu ()

Ayşe ERGÜL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi" başlıklı Tezi / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Ayşe ERGÜL

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi

Ayşe ERGÜL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Finans yönetiminin en önemli konularından biri olan işletme sermayesi, işletmelerin kısa vadede dönen varlıklarına yaptıkları yatırımları ifade etmektedir. Kuruluşunu tamamlamış bir işletmenin üretime başlayabilmesi için gerekli gider gruplarına işletme sermayesi denir. Bu gider grupları hazır değerler, menkul değerler, ticari alacaklar ve stoklardan oluşmaktadır. İşletmelerin tam kapasite ile çalışabilmeleri ve mali sıkıntıya düşmeden yükümlülüklerini karşılayabilmeleri açısından işletme sermayesi oldukça önemlidir.

1980'lerden sonra ivme kazanan ve Türkiye ekonomisinde önemli yeri olan turizm sektörünün bel kemiği olan konaklama endüstrisi çok büyük yatırımlar ve işletme sermayesi gerektiren bir alandır. Mevsimlik özelliği, talep dalgalanmaları, yüksek işgücü devir hızı, üretilen ürünlerin üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu ve stoklanamaz olması gibi sektörel özelliklerinden dolayı konaklama işletmeleri değişimlerden çok çabuk etkilenmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Anahtar kelimeler: 1) Konaklama İşletmeleri 2) İşletme Sermayesi Yönetimi

ABSTRACT
Master's Thesis
Working Capital Management In Accommodation Establishments
Ayşe ERGÜL

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

Working Capital which is one of the primary issues of financial management states the investments that establishments fund for their current assets. Essential expense groups which are required to begin the production for a fully formed establishment are being named as working capital. These expense groups are consists of liquid assets, goods and chattels, trade receivables and inventories. The working capital is fairly substantial for the establishments to operate in full capacity and not to be hard up financial distress.

Hospitality industry; that gain speed after 1980's and which is the vital point of the tourism sector that looms large in economy of Turkey; is such a field that requires sizeable investments and working capital. The hospitality establishments have a bearing on variations due to its industrial characteristics such as seasonality, demand fluctuations high turnover rate of labor, the necessity of consuming the production on where they are produced and being unable to store. Therefore the working capital management on hospitality establishments becomes more of an issue.

Key words: 1) Accommodation Establishments 2) Working Capital Management

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME SERMAYESİ KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. İŞLETME SERMAYESİ KAVRAMI	4
1.2. İŞLETME SERMAYESİNİN FİNANS YÖNETİMİNDEKİ YERİ	6
1.3. İŞLETME SERMAYESİNİN ÖNEMİ	7
1.3.1. İşletme Sermayesine Ayrılan Süre	8
1.3.2. İşletme Sermayesine Yatırılan Tutarın Büyüklüğü	9
1.3.3. İş Hacmi ve İşletme Sermayesi Arasındaki İlişki	10
1.3.4. İşletme Sermayesi Tutarı ve Karlılık Arasındaki İlişki	10
1.3.5. Küçük İşletmeler İçin İşletme Sermayesinin Önemi	12
1.4. İŞLETME SERMAYESİNİN ÖZELLİKLERİ	13
1.4.1. Kısa Vadeli Olma Özelliği	14
1.4.2. Birbirleriyle Sürekli Etkileşim ve Dönüşüm Halinde Olma Özelliği	14

1.4.3. İşletme Sermayesi Değişimleri Ani Olmayan ve Birlikte Meydana Gelmeyen Faaliyetlere Bağlıdır	15
1.5. İŞLETME SERMAYESİ UNSURLARI	16
1.5.1. İşletme Sermayesi Varlık Unsurları	16
1.5.1.1. Hazır Değerler	17
1.5.1.2. Ticari Alacaklar	18
1.5.1.3. Diğer Alacaklar	19
1.5.1.4. Stoklar	20
1.5.1.5. Diğer Dönen Varlıklar	22
1.5.2. İşletme Sermayesinin Kaynakları	22
1.5.2.1. Mali Borçlar	23
1.5.2.2. Ticari Borçlar	24
1.5.2.3. Diğer Borçlar	25
1.5.2.4. Diğer Kaynaklar	25
1.5.3. Kaynak Seçimini Etkileyen Faktörler	26
1.5.3.1. Uygunluk	26
1.5.3.2. Risk	27
1.5.3.3. Maliyet	27
1.5.3.4. Finansal Kaldıraçtan Yararlanma	27
1.5.3.5. Esneklik	28
1.5.3.6. Kontrol ve Yönetimin Paylaşılması	28
1.5.3.7. Zamanlama	29
1.6. İŞLETME SERMAYESİ ÇEŞİTLERİ	29
1.6.1. Brüt ve Net İşletme Sermayesi	29
1.6.2. Sürekli İşletme Sermayesi	30
1.6.3. Değişken İşletme Sermayesi	30
1.6.4. Olağanüstü İşletme Sermayesi	31
1.7. İŞLETME SERMAYESİ FİNANSMANI	32
1.7.1. İşletme Sermayesinin Dış Kaynaklardan Karşılanması	32
1.7.2. İşletme Sermayesinin İç Kaynaklardan Karşılanması	36

1.7.2.1. İşletme Sermayesinin Karlarla Finanse Edilmesi	36
1.7.2.2. İşletme Sermayesi Nakit Akışının Hızlandırılması	37
1.7.2.3. İşletme Sermayesinin Amortismanlarla Finanse Edilmesi	38

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ .	39
2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Genel Özellikleri	39
2.1.2. Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi	41
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	44
2.2.1. Dönen Varlıkların Devir Hızı	44
2.2.2. Satın Alma ve Satış Koşulları	46
2.2.3. İşletmenin Likidite Durumu	47
2.2.4. Stok Politikası ve Stokların Paraya Dönüş Süresi	48
2.2.5. İşletmenin Satış Hacmi	49
2.2.6. Üretim Süresi	50
2.2.7. Kar Dağıtımı, İhtiyat ve Büyümeyle İlgili Politikalar	50
2.2.8. İşletme Gelirlerinin Dalgalanma Derecesi	52
2.2.9. Satıcı Kredilerinden Yararlanma Derecesi	52
2.2.10. Sermaye Maliyeti	53
2.2.11. Amortisman Politikaları	54
2.2.12. İşletme Yöneticilerinin Risk Karşısındaki Tutumları	55
2.2.13. Vergi Uygulamaları	56
2.2.14. Konjonktürdeki Değişmeler	57
2.2.15. Teknolojik Değişmeler	59

2.3. İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACININ HESAPLANMASI	59
2.3.1. Proforma Bilanço Yoluyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması ...	60
2.3.1.1. Satışların Yüzdesi Yöntemiyle	60
2.3.1.2. Günlük Satış Yöntemiyle.....	61
2.3.2. Rasyo Yoluyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması.....	61
2.3.3. Nakit Bütçesi Yardımıyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması.....	63
2.3.4. Faaliyet Devri Katsayısına göre İşletme Sermayesi İhtiyacının Belirlenmesi .	
.....	64
2.4. İŞLETME SERMAYESİNİN ANALİZİ.....	65
2.4.1. İşletme Sermayesinin Yeterliliğinin Analizi	65
2.4.1.1. İşletme Sermayesinin Yetersiz Olması	66
2.4.1.2. İşletme Sermayesinin Gerekenden Fazla Olması	67
2.4.1.3. İşletme Sermayesinin Yeterli Seviyede Olması.....	68
2.4.2. İşletme Sermayesi Yetersizliğini Gidermek İçin Yapılan İşlemler.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE YÖNELİK ÖRNEK BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	73
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	73
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	74
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	74
3.6. UYGULAMANIN SONUCU	103
SONUÇ	112
KAYNAKÇA.....	118
EKLER.....	127

KISALTMALAR

- UMS** : Uluslar Arası Muhasebe Standartları
- TÜRMOB** : Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Ve Yeminli
Mali Müşavirler Odaları Birliği
- İMKB** : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- SPK** : Sermaye Piyasası Kurulu
- SGK** : Sosyal Güvenlik Kurumu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Sermayesi Karlılık Risk İlişkisi	12
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	75
Tablo 4: Yıldızlara Göre Dağılım	76
Tablo 5: Faaliyet Dönemlerine Göre Dağılım.....	76
Tablo 6: Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım	76
Tablo 7: İşletme Biçimlerine Göre Dağılım.....	77
Tablo 8: Oda, Yatak ve Çalışan Sayılarına Göre Dağılım	78
Tablo 9: Yönetim Biçimlerine Göre Dağılım	79
Tablo 10: 2008, 2009 ve 2010 Doluluk Oranları	79
Tablo 11: İşletme Sermayesi Finanslama Stratejilerine Göre Dağılım.....	80
Tablo 12: Yazılı Finansal Plan Bulundurulması	81
Tablo 13: Finansal Planların Gözden Geçirilme Sıklığı	82
Tablo 14: Yapılan Yatırımın Duran ve Dönen Varlıklara Dağılımı	83
Tablo 15: Kullanılan Fon Kaynaklarına Göre Dağılım.....	84
Tablo 16: Kısa Vadeli Borçlanmalarda Yararlanılan Kaynaklar	84
Tablo 17: Nakit Bütçesi Düzenleme Sıklığı.....	86
Tablo 18: Nakit Sıkıntısı Nedeniyle Ödeme Güçlüğü Görülme Sıklığı.....	86
Tablo 19: Kısa Vadeli Borçlanmada Dönen Varlıkların Önemi.....	87
Tablo 20: Borç Ödeme Günleri Değerlendirme Sıklığı	89
Tablo 21: Kredili Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı	89
Tablo 22: Kredili Satış Koşulları	90
Tablo 23: Kredi Analizi Yapma Sıklığı	91
Tablo 24: Tahsil Edilemeyen Alacakların Toplam Alacaklara Oranı.....	92
Tablo 25: Alınan Ticari Kredilerin Yıllık Maliyetleri	92
Tablo 26: Süresi Geçen Alacakların Takip Edilme Sıklığı.....	93
Tablo 27: Alacak Tahsilat Süreleri.....	94
Tablo 28: Acentelere Açılan Kredi Süreleri.....	95
Tablo 29: Stok Kontrolü Yapma Sıklığı	95

Tablo 30: Sipariş Verme Zamanı Planlama Sıklığı.....	96
Tablo 31: Yiyecek ve İçecek Vade Oranları	97
Tablo 32: Tedarikçilerden Nakit İndirimi Alma Durumları.....	97
Tablo 33: Şirketlere Açılan Kredi Süreleri	97
Tablo 34: Erken deme İskontosu Yapma Sıklığı	99
Tablo 35: Günlük İşletme Sermayesi İhtiyacının Kontrol Edilmesi.....	100
Tablo 36: Parasal Hedefleri Kontrol Etme Sıklığı	101
Tablo 37: Oda, Yiyecek-İçecek ve Diğer Satış Karlılıkları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Sermayesi Dönüşümü	15
Şekil 2: Dengeli Finanslama Stratejisi	33
Şekil 3: İhtiyatlı Finanslama Stratejisi	34
Şekil 4: Atılgan Finanslama Stratejisi.....	35
Şekil 5: İşletme Sermayesi Yetersizliğini Düzeltici İşlemler	70

GİRİŞ

1980'lerden sonra yapılan teşviklerle sayıları hızla artan konaklama işletmeleri ve içinde bulunduğu turizm sektörü küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicilerin özellikle turistik tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi, zevk ve alışkanlıklarının değişmesi, turizmin kitlesel nitelikten çıkıp bireysel bir nitelik kazanması gibi nedenlerle dünya turizmine paralel olarak bir gelişme göstermektedir. Yaşanan gelişmeler özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ekonomilerinin ödemeler dengesine etkisi, gelir ve istihdam yaratması, alt ve üst yapıyı geliştirmesi gibi olumlu katkılarının yanı sıra konaklama işletmelerinin işletme fonksiyonlarında da gelişme ve değişikliklere neden olmaktadır.

Turizmin ve dolayısıyla onun yapı taşlarını oluşturan konaklama işletmelerinde üretilen ürünlerin stoklanamaz olması, üretimle tüketimin aynı yerde ve eş zamanlı olması, talep dalgalanmalarına karşı aşırı hassas olması, konaklama endüstrisinin büyük ölçüde insan gücüne dayanması, konaklama işletmelerinin büyük yatırımlarla gerçekleştirilmesi gibi nedenler konaklama tesislerinde işletme sermayesini diğer işletmelerden farklılaştırmakta ve konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminin artan bir önem kazanmasına neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin dönen varlıklarını ifade eden işletme sermayesi, konaklama tesislerinde alacakların stokların ve nakdin yönetilmesi kapsamaktadır. Özellikle 2008'de ortaya çıkan Dünya Ekonomik Krizi ve bunun etkisiyle Türkiye ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, Orta Doğu'da yaşanan siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle yaşanan talep dalgalanmaları konaklama işletmelerinde yöneticileri belirsizlikler içinde hareket etmeye zorlamakta ve kaynaklarını daha verimli kullanmaya yönlendirmektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin daha çok kıyı turizmine hitap eden Antalya Side bölgesinde yer alması ve mevsimlik özellik taşıması söz konusu otel işletmelerinde işletme sermayesine verilen önemi artırmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin talep artışlarının yaşandığı yüksek sezonda daha fazla işletme sermayesine ihtiyaç duymaları, düşük sezonda ise bu ihtiyacın azalması

araştırmaya katılan otellerin yöneticilerinin farklı stratejiler benimsemelerine neden olmaktadır. Örneğin araştırma bulgularına göre konaklama işletmeleri işletme sermayesi finanslama stratejisi olarak zaman içinde değişen bir strateji benimsemektedirler. İster mevsimlik ister yıllık konaklama işletmesi olsun tüm konaklama işletmelerinde talebin yoğunlaştığı dönemlerde işletme sermayesi ihtiyacı artmakta, düşük talep dönemlerinde ise işletme sermayesi ihtiyacı minimum düzeyde seyretmekte ve bu dönemlerde işletme sermayesi ihtiyacı daha çok yenileme ve bakım- onarım gibi faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

Turizm endüstrisinin mevsimlik özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı dalgalanma göstermektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri yüksek sezonda işletme sermayesi açığından ve düşük sezonda atıl fonların maliyetinden korunmak için optimum bir işletme sermayesi belirlemek zorundadırlar. Dolayısıyla konaklama işletmeleri yoğun talep dönemlerinde müşteri istek ve beklentilerini aksatmadan ve mali sıkıntıya düşmeden yükümlülüklerini karşılayacak düzeyde bir işletme sermayesine sahip olarak faaliyetlerini tam kapasite yerine getirmektedirler. Talep düşüş dönemlerinde ise optimal bir işletme sermayesi tutarı ile atıl fonların maliyetinden korunmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinin kısa vadeli performansını yansıtan ve bir yılda birkaç defa olabileceği gibi en fazla bir yıl içerisinde dönen varlıkların dönüşümünü ifade eden işletme sermayesi, konaklama işletmelerinin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayabilmesi, mali yönden zor durumlara düşmesini önlemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir Şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dönemsel olarak işletme sermayesi ihtiyacı değişen konaklama işletmelerinde, işletme sermayesi yönetimiyle ilgili bir durum tespiti yapmaktır. Bu amaçla Antalya Side bölgesinde yer alan çeşitli büyüklükte 52 adet konaklama işletmesi incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde işletme sermayesi kavramı ve boyutları, işletme sermayesinin önemi, özellikleri, işletme sermayesi çeşitleri, varlık ve kaynak unsurları ve işletme sermayesinin finansmanı konusunda bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde konaklama işletmelerinin tanımı ve genel özellikleri, konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimi, işletme sermayesi ihtiyacına etki eden faktörler, konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanması ve analizi konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde Antalya Side bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işletme sermayesi yönetimine ilişkin araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

Çalışma talebin düşük olduğu dönemlerde konaklama tesislerinin faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Gerek mevsimlik gerekse yıllık olarak faaliyet gösteren konaklama işletmeleri talebin düşük olduğu sezon dışı dönemlerde faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmek, üretime kesintisiz devam edebilmek ve yükümlülüklerini karşılayabilmek için minimum düzeyde bir işletme sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bakımdan çalışma, işletme sermayesi ihtiyacı dönemsel olarak dalgalanma gösteren konaklama işletmelerinde turistik talebin yoğunluğunu kaybettiği düşük sezonda faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinin turizm faaliyetlerinin küreselleştiği ve siyasi ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı bir ortamda varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmeleri, işletme sermayesi yönetimine verecekleri öneme bağlı olmaktadır. Bu önem konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayıran büyük yatırımlarla gerçekleşmesi, büyük oranda insan gücüne dayanması, yüksek işgücü devir hızı gibi sektörel özellikler nedeniyle daha da artmakta, bu nedenle konaklama işletmeleri değişimlerden çok çabuk etkilenmekte ve işletme sermayesi ihtiyaçları da o ölçüde değişim göstermektedir. Günümüzde işletme sermayesine gereken önemi veren konaklama işletmeleri varlıkları sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmekte ve yaşanan bu belirsizlik ortamında finansal yönden güçlü bir şekilde ayakta kalabilmektedirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME SERMAYESİ KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. İŞLETME SERMAYESİ KAVRAMI

Yazına bakıldığında birçok tanımı bulunan işletme sermayesi, üretime başlandıktan sonra gelir sağlayıncaya kadar geçen zamanda üretim faktörlerine bağlanan fonlardan oluşmaktadır (Aksoy ve Yalçın, 2008: 5); diğer bir tanıma göre ise bir işletmede üretimin başlayabilmesi için gereken gider gruplarına bağlanan para ve krediye işletme sermayesi denir. Başka bir deyişle işletme sermayesi, işletmeyi yaşatan ve onu statik durumdan dinamik duruma geçiren unsurların tümüne denir (Usta, 2008: 168). İşletme sermayesi ayrıca bir işletmenin dönen varlıklarını ya da cari aktiflerini ifade etmektedir.

İşletme sermayesi, kısa vadeli borçlar ödendikten sonra işletmenin faaliyetlerinin karşılanması için gerekli olan dönen varlıkları göstermektedir (Kırkulak ve Balsari, 2007: 106).

Gerek küçük gerekse büyük işletmelerin kısa vadede dönen varlıklarına (işletme sermayesine) yaptıkları yatırımlar, toplam aktifler içerisinde önemli bir paya sahiptir (Öz ve Güngör, 2007: 319). Dönen varlıklar paraya çabuk dönüşen kısacası likiditesi yüksek varlıklardır. Para-mal-alacak-para mal akımını ifade eder ve işletmenin devamlılığını sağlar.

İşletme sermayesi işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama riskini azaltması, kredi değerliliğini arttırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmesini önlemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Akgüç, 2010: 201). Çünkü etkin bir işletme sermayesi yönetimi bir işletmenin likidite riskini azaltmakta, iş hacmini

genişletmekte, kredibilitelerini artırmakta, üretimin devamlılığını sağlayarak faaliyetlerinin daha karlı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

İşletme sermayesi olarak bağlanacak fonlar, işletmenin tüm yaşamı boyunca para-mal-alacak-para-mal akımı nedeniyle bağlı kalacak ve işletmenin tasfiye anında paraya dönüşecek fonlardır (Akgüç, 2010: 205). Bu yüzden işletme sermayesi ve yönetimi işletmeler için oldukça önemlidir.

İşletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerinin herhangi bir sıkıntıya düşmeden iktisadi bir şekilde yürütülmesine imkân vermeli ve mali bir sıkıntı ile karşılaşmadan ani olarak ortaya çıkan ihtiyaç ve zararları karşılayabilecek düzeyde olmalıdır (Erdinç, 2008a: 225). İşletme sermayesi miktarının yetersiz ya da aşırı olması karlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır. Bu nedenle optimum işletme sermayesi miktarı belirlenmelidir. İşletme sermayesi miktarının istenilen düzeyden daha az olması faaliyetlerin aksamasına ve işletmenin yükümlülüklerini yerine getirememesine yol açmaktadır. İstenilen düzeyden daha fazla olması ise işletme kaynaklarının etkin kullanılmadığını göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmeleri için optimum bir işletme sermayesi ihtiyacı mevcuttur.

Temel amacı faaliyetler sonrasında maksimum karı elde etmek olan işletmelerin, bu amaca ulaşmalarında işletme sermayesi unsurları önemli rol oynar (Alağöz,1993: 4). Bu unsurlar hazır değerler (nakit, pazarlanabilir menkul değerler), alacaklar ve stoklardan oluşmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerine katkıda bulunan ve bu faaliyetlerden etkilenen işletme sermayesi unsurlarının ayrı olarak incelenmesi maksimum kar hedefine ulaşmanın temel şartıdır.

İşletme sermayesinin değişik biçimlerde tanımlanması işletme sermayesinin farklı türlerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Cari varlıklar olarak adlandırılan ve sadece dönen varlıkları ifade eden brüt işletme sermayesi olarak kabul edilirken; kısa vadeli borçlarında dahil edildiği geniş kapsam ise net işletme sermayesi olarak tanımlanmaktadır (Aksoy ve Yalçınar, 2008: 6). İşletme sermayesi bir bütün olarak

ele alınabildiği gibi kendisini oluşturan ekonomik değerlerin tek tek ele alınması yöntemiyle de incelenebilmektedir. Bu ekonomik değerlerin başlıcaları nakit, serbest menkul değerler, alacaklar ve stok kalemleridir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, dönen varlıklar ya da cari aktifler olarak da adlandırılan işletme sermayesi kuruluşunu tamamlamış bir işletmenin üretime başlayabilmesi için gerekli üretim faktörlerine bağlanan fonlar olarak tanımlanabilir.

1.2. İŞLETME SERMAYESİNİN FİNANS YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Finans yönetimi üç temel karara dayanmaktadır. Bunlar sırasıyla sermaye yapısı kararları, sermaye bütçeleme kararları ve işletme sermayesi yönetimi kararlarıdır. Bunların arasında işletme sermayesi yönetimi bir işletmenin karlılık ve likiditesini etkilediği için finans yönetiminin önemli bir unsurudur (AL Taleb, AL Zoued ve AL Shubiri, 2010:248). İşletmenin dönen varlık yönetimi ve kısa vadeli borç yönetimi ile yakından ilişkisi olan işletme sermayesi yönetimi, işletmelerde en fazla öne çıkan finansal yönetim uygulamasıdır (Topal, Erkan, Elitaş ve 2006:282). Bir işletmede üretim, satış ve tahsilat aynı anda gerçekleşmediği için işletme sermayesi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yönetim bir yıldan daha kısa sürede paraya çevrilen varlıkların yönetimini kapsamaktadır. Bir yıl gibi normal bir faaliyet döneminde tamamlanan bu dönüşüme işletme sermayesi dönüşümü denilmektedir. İşletme sermayesi dönüşümü etkili bir şekilde yönetildiği zaman işletmenin karlılığı artmaktadır. Bu nedenle finansal yönetimde işletme sermayesi yönetimi oldukça önemli bir yer kaplamaktadır.

İşletme sermayesi yönetiminin önemli kılan belli başlı faktörler aşağıda sıralanmıştır (Dağlı, 2004:174):

- Dönen varlık yatırımları işletmenin toplam yatırımları arasında önemli bir yer tutmaktadır.
- Dönen varlık yatırımlarının büyük boyutlara ulaşması ve sürekli olarak el değiştirmesi nedeniyle yönetim zamanının büyük bölümünü işletme sermayesi yönetimiyle ilgili kararların alınmasında harcamaktadır.

- Satış hacmi ile işletme sermayesi yatırımları arasında yakın ve doğru orantılı bir ilişki vardır. İş hacmi genişleyen işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçları da artmaktadır. Bunun nedeni iş hacmi genişleyince nakit, stok ve alacaklarda artış olmasıdır.
- Küçük işletmeler piyasada tutunabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeterli bir işletme sermayesi varlığına ihtiyaç duymaktadırlar.
- Bir işletmenin başarısının değerlendirilmesinde ilk önce alacaklar stoklar ve nakit gibi işletme sermayesi unsurlarına bakılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler stok ve alacaklar üzerinde iyi bir kontrol kurarak nakit akışlarını sürekli kılmak suretiyle başarılı bir görünüm kazanmaya çalışmaktadırlar.

Kısaca işletme sermayesi yönetimi finansal yöneticinin günlük yürütülmesi gereken nakit giriş ve çıkışları nedeniyle zamanının büyük bir kısmını alması, dönen varlıkların toplam varlıklar içerisindeki payının büyük olması, iş hacminin genişlemesi sonucu işletme sermayesi ihtiyacının artması, küçük işletmeler için hayati önem taşıması ve işletme sermayesi amacının karlılığın maksimizasyonu olması gibi nedenlerle finans yönetiminde önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

1.3. İŞLETME SERMAYESİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin uzun vadede varlıklarının devamlılığını sağlayabilmeleri ancak kısa vadeli faaliyetlerini sürdürmelerine bağlıdır. İşletme sermayesi yönetimi işletmenin karlılığına, risk düzeyine, değerine ve nakit pozisyonuna güçlü etkileri olan bir finansal yönetim sürecidir. Başarılı işletme sermayesi yönetimi, tüm şirket yönetim stratejisinin önemli bir parçası olarak hissedarların değerinin artmasını sağlamaktır (Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010:49). İşletme sermayesi yönetim kararları sürekli olarak verilen kararlardır. Tüm bu kararlar, işletmenin sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmaları ve hissedarlarının değerini artırmak açısından oldukça önemlidir (Oppedahl, 1990:3). İşletmelerin asli amacı hissedarlara değer yaratmak ve karlılıklarını artırmaktır. Bu amaca ulaşması işletme sermayesi yönetimine verdiği öneme bağlı olmaktadır.

İşletme sermayesi, işletme faaliyetlerine hem iktisadi hem de finansal yapıyı değiştirecek biçimde katkıda bulunduğu gibi, iktisadi ve finansal yapıdaki değişimlerden de çok çabuk etkilenir. Karşılıklı olarak ortaya çıkan bu etkileşim işletme faaliyetlerindeki başarının işletme sermayesi yönetimi ile yakından ilgilidir (Atabey, 1998:189). Ayrıca; dönen varlıklar ve kısa vadeli borçlar yönetimi demek olan işletme sermayesi yönetimi işletmelerin karlılık ve likiditesini doğrudan etkilediği için oldukça önemlidir (Mathuva, 2010:1). İşletmenin başarısında, dönen varlıkların ve yabancı kaynakların birlikte yönetimi söz konusu olmaktadır. İşletme sermayesi finansal yönetimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedenleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir.

1.3.1. İşletme Sermayesine Ayrılan Süre

Sabit varlık yatırımları işletmenin kuruluşunda ya da belli dönemlerde görülmektedir. Bir işletmenin kuruluşuyla ilgili faaliyetler o işletmenin kuruluş aşamasında ve bir defada yerine getirilmektedir. Sabit varlıkların bakım-onarım ya da yenileme gibi işlemleri ise belli periyodik zamanlarda olmaktadır.

İşletme sermayesi yönetimi nakit, menkul kıymetler, alacak hesabı ve ödenecek hesaplar gibi varlık ve borçları yönetmektir. Bu varlık ve borçların doğası gereği işletmenin işletme sermayesi yönetim politikası gerekli faaliyetlerin sürekli izlenmesi ile dinamik bir alandır (Smith, 1997:33). İşletme sermayesi yönetimi işletmenin günlük faaliyetleriyle doğrudan ilgilidir. Bu sebeple finans müdürleri işletme sermayesi yönetimi üzerine yoğunlaşmakta (Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010:48) ve zamanlarının çoğunu ve çabalarını dönen varlıklar ve yükümlülüklerini optimal bir düzeye getirmeye ayırmaktadırlar (Nazir ve Afza, 2009:19). Bunun bir nedeni sürekli diğer varlıklara dönüşen dönen varlıkların kısa vadeli yatırımlar olmasıdır (Mahtuva, 2010:2). Ayrıca bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin üretimi, üretim için gerekli fonun sağlanması, bunların stoklanması, alacakların ve nakdin yönetilmesi anlamına gelen işletme sermayesi yönetimi günlük faaliyetleri oluşturmaktadır. Tüm bu işlemlerle ilgili kararlar günlük izlenmesi ve alınması gereken kararlar olduğu için yöneticiler zaman ve çabalarının büyük kısmını işletme

sermayesi yönetimine harcamaktadırlar. Bu sebeple işletmelerde işletme sermayesine ayrılan süre ekonomik şartlarında etkisiyle günden güne artmaktadır.

1.3.2. İşletme Sermayesine Yatırılan Tutarın Büyüklüğü

İşletme sermayesi bir işletmenin aktif toplamı içerisinde büyük yer tutmaktadır. Dönen varlık toplamının üretimi ve satışı devam ettirebilecek, giderleri karşılayabilecek ve kısa vadeli borçları ödeyebilecek büyüklükte ve kompozisyonda olması istenir (Altan, 1997:27). İşletme sermayesi tutarı işletmeden işletmeye değişmektedir. Özellikle hizmet sektöründeki işletmeler ile sanayi işletmelerinde bu fark çok belirgindir. Sanayi işletmelerinde duran varlık yatırımları dönen varlıklara göre daha fazla olabilmekte, hizmet işletmelerinde ise dönen varlık tutarı hemen hemen aktifin tamamına yakın olabilmektedir (Kiracı, 2000:30). Örneğin hizmet sektöründe yer alan bir konaklama işletmesinde (arsa, bina, mefruşat ve teçhizatı kendisinin olan) dönen varlıklar, toplam varlıkların %20'sini veya daha azını oluşturabilmektedir. Buna karşılık, bir imalat endüstrisinde dönen varlıkların toplamı, sabit varlıkların toplamını aşabilmektedir (Yıldırım, 2006: 29). Ancak yapılan araştırmada hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde toplam varlıklar içerisinde dönen varlıkların payı % 51,9'unda %1-20 arasında değişirken % 30,8'inde % 21-40 arasında 7 otelde ise % 41-60 arasında değişmektedir. Buna karşın araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin duran varlıklarının toplam varlıklar içindeki payı 25 işletmede % 1-20, 22 işletmede %21-40, 2 işletmede % 41-60 ve yalnızca 3 işletmede % 81 ve üzeri olduğu görülmektedir. Mevcut durum araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin dönen varlıklara daha fazla yatırım yaparak risklerini azalttıkları ve dolayısıyla karlılıklarının da azaldığını göstermektedir. Bunda etmen Türkiye'de özellikle 2008'de ortaya çıkan ve hala etkileri süren dünya ekonomik krizi nedeniyle yaşanan belirsizlik ortamı olmaktadır. Araştırma sonuçları konaklama işletmelerinin kendilerini yaşanan belirsizlik ortamının risklerini azaltmaya yöneldiklerini göstermektedir.

İşletmeden işletmeye değişen işletme sermayesi tutarı, tüm işletmelerin günlük faaliyetlerini aksatmadan yerine getirebilmeleri, tam kapasite çalışabilmeleri

ve karlılık ve verimliliklerini artırabilmeleri için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

1.3.3. İş Hacmi ve İşletme Sermayesi Arasındaki İlişki

Satış hacmi, işletme sermayesi ve unsurlarının hesaplanmasında temel göstergiyi teşkil etmektedir. Satışları artan bir işletmenin stoklarda, alacaklarda ve kullanacağı nakit mevcudunda artışlar yapması gerekecektir (Önal, 1997: 111). Yüksek satış hacmine ulaşmış işletmeler bunu desteklemek için nakit, menkul kıymetler, stoklar, dönen varlıklar ve kısa vadeli borçları yüksek seviyede tutmaktadırlar. Daha fazla nakit, menkul kıymetler, ticari alacaklar, stoklar ve duran varlık tutarları artan satışları desteklemek için gerekli olacaktır. Gerekli seviye beklenen satış düzeyi ve beklenen teslim sürelerine bağlı olacaktır (Beneda ve Zhang, 2008:15). Kısaca işletmenin belli bir satış hacmine ulaşması için dönen varlıklarını artırması gerekmektedir. Bu nedenle işletme sermayesi yönetimi önem arz etmektedir.

Bir işletmenin satış hacmi ile işletme sermayesi ihtiyacı arasında yakın ilişki bulunmaktadır. İş hacmi arttıkça işletme sermayesine duyulan ihtiyaçta artmaktadır (Aktaş, 2008:13). Bu nedenle işletmelerin satış hacminde ortaya çıkan değişikliklerden en çok etkilenen kalem dönen varlıklardır. Çünkü işletmenin satış hacmi artıyorsa, stok yatırımlarını artırma ihtiyacı ortaya çıkacaktır ve işletme kredili satış yaparsa aynı zamanda alacak hesapları da artacaktır. Dönen varlık yatırımlarına talebin artması, aynı zamanda ek finansman ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Satış hacmindeki artışlara karşı işletme sermayesi kalemlerinin duyarlı olması işletme sermayesi yönetiminin önemini artırmaktadır.

1.3.4. İşletme Sermayesi Tutarı ve Karlılık Arasındaki İlişki

İşletme sermayesi yönetimi genel olarak işletmelerin karlılığına etki eden önemli faktörlerden biridir. İşletme sermayesi miktarının karlılık üzerinde iki türlü etkisi olabilir. Birincisi müşterilerine daha çok kredi sağlanmasından dolayı yüksek

satışlara neden olup karlılığı artırabilir. İkincisi işletme sermayesine yatırılan yatırımın maliyeti satışlarda yarattığı artıştan daha fazla ise karlılığı azaltabilir (Kırkulak ve Baysari, 2007:105). İşletmeler, işletme sermayesi tutarını genişleterek müşterilerine daha çok kredi sağladıkları ve satışlarını artırdıkları takdirde karlılıkları da artmaktadır. Ancak işletme sermayesine yatırılan tutarın maliyeti satışlardan daha fazla ise karlılıkları azalmaktadır. Bu nedenle işletmeler optimum işletme sermayesi tutarını belirleyerek olumlu bir karlılık risk dengesi kurmak zorundadırlar.

İşletmeler yüksek bir likidite ile yükümlülüklerini yerine getirememesi riskini azaltabilirler, ancak buna karşılık elde edeceği kardan da fedakarlık etmek durumundadırlar. Likiditeyi azaltarak fonları, gelir sağlayan aktif değerlere kanalize ederek karlılığı artırmak olanaklıdır (Kelkhoran, 1988: 71). Ancak böyle bir strateji ile yükümlülüklerini karşılayama durumuyla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler karlılık ve likidite faktörlerini göz önüne alarak bu ikisi arasında uygun dengeyi kurmak zorundadırlar.

İşletme sermayesi yönetimi bir işletmenin karlılık ve risk üzerinde önemli rol oynamaktadır. Her işletmenin ana amacı karı maksimize etmektir. Fakat işletmenin likiditesini devam ettirmek de önemli bir konudur. Ancak likidite pahasına karı artırmak işletme için ciddi problemler getirir. Sonuçta, işletmelerin stratejisi işletmenin karlılık ve likiditesi arasında denge kurmak zorundadır (Dong ve Su, 2010:59). Likidite ile karlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Likit varlıkların toplam varlıklar içindeki oranı çoğalıp likidite derecesi yükseldikçe işletmenin karlılığı azalmaktadır. Likidite derecesi yükselen işletmelerin riski azalmakta, karlılığı da düşmektedir. Risk ile likidite arasındaki ilişki ters yönde, risk ile kar arasındaki ilişki de doğrusal yöndedir. İşletme sermayesinin oluşumu işletmenin likidite derecesini, riskini ve sonuçta karlılığını etkilemektedir.

İşletme sermayesi yönetimi likidite ve karlılık konusunda alınacak kararları da kapsamaktadır. İşletme sermayesinin gereğinden fazla veya az olması risk açısından önemlidir. Dönen varlıkların toplam varlıklara oranı artarsa işletmenin karlılığı azalır. Çünkü dönen varlıkların karlılığı duran varlıklardan daha azdır. Diğer

tarafından işletmenin riski de azalır (Atabey, 1998:193). Bunda etken dönen varlıkların artması sonucu işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilmek için daha iyi duruma gelmesidir. Aksi bir durumda karlılık artar ancak risk de artmaktadır. İşletme sermayesinin karlılık ve risk arasındaki ilişkisi Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İşletme Sermayesi Karlılık Risk İlişkisi

Oran	Orandaki Değişim	Karlılık Üzerindeki Etkisi	Risk Üzerindeki Etkisi
$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$	Artış Olması	Karlılık Azalır	Risk Azalır
$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$	Azalış Olması	Karlılık Artar	Risk Artar
$\frac{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$	Artış Olması	Karlılık Artar	Risk Artar
$\frac{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$	Azalış Olması	Karlılık Azalır	Risk Azalır

Kaynak: Kiracı, 2000, s.32.

Eğer bir işletmenin dönen varlıklarının toplam varlıklarına oranı artarsa işletmenin karlılığı azalır dolayısıyla riski de azalır. Çünkü dönen varlıkların karlılığı duran varlıklardan daha azdır. Ancak dönen varlıkların toplam varlıklara oranında azalış olması durumunda işletmenin karlılığı ve riski artar. Eğer bir işletmede kısa vadeli borçların toplam varlıklara oranında artış olursa uzun vadeli borçlara göre maliyeti daha düşük olacağı için karlılık artar ancak kısa sürede anapara ve faiz çıkışına neden olduğu için borç ödeme yeterliliği azalır yani riski artar. Aksi durumda kısa vadeli borçlarının toplam varlıklara oranı azalırsa karlılık ve dolayısıyla risk azalır (Kiracı, 2000:33). İşletme yönetimi işletme sermayesi tutarı ile hangi kaynaklardan finanse edileceğini birlikte analiz ederek işletmenin likidite-karlılık ve risk dengesini kurarak karlılığını maksimize edecek ve verimliliğini yükseltecek en uygun varlık bileşenini ortaya çıkarmalıdır.

1.3.5. Küçük İşletmeler İçin İşletme Sermayesinin Önemi

İşletme sermayesi yönetimi küçük ölçekli işletmeler için çok daha büyük önem arz etmektedir. Küçük ölçekli işletmeler, finansal açıdan büyük ölçekli işletmelere göre daha farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu işletmelerin öz

sermayeleri yetersiz olup bankaların kuvvetli teminat talepleri ve bu işletmelerin yetersiz özkaynaklarından dolayı bankalardan kredi temin etmekte zorluk çekmektedirler. Ayrıca, bu işletmelerin cirolarının küçüklüğü de düşük kredibiliteye sahip olmalarına yol açmaktadır (Arslan, 2003: 122). Dolayısıyla küçük işletmelerde çoğu kez kısa süreli yabancı kaynaklara başvurulur. Finansman açısından yetersiz bir yapıya sahip olan küçük işletmelerin mevcut sermayelerini verimli alanlarda kullanmaları gerekmektedir (Kelkhoran, 1988: 71). Bu işletmeler duran varlık yatırımlarını, makineleri ve tesisi kiralayarak ya da leasing yoluyla azaltabilir ancak aynı politika işletme sermayesi unsurları için sürdürülemez (AL Taleb, AL Zoued ve Al Shubiri, 2010:249). Küçük işletmelerin finansal kaynak yaratmada karşılaştıkları sorunlar önemli olmakla birlikte, sahip oldukları kaynakların etkin, doğru, planlı ve işletme amacını gerçekleştirecek yönde kullanımı daha önemli görülmektedir (Çetin ve Bıtırak, 2009: 122). Bu nedenle küçük işletmelerde işletme sermayesi yönetimi daha öncelikli ve önemli bir konu olmaktadır. Çünkü küçük işletmelerin büyük işletmelere göre kredi kurumlarından faydalanmaları ve sermaye piyasasına girmeleri daha zordur. Ayrıca işletme sermayesi finansmanı için kaynak bulmada da sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Duran varlıkları kiralama yoluna gidebilirler ancak dönen varlıklar için bu mümkün değildir. Bu yüzden mevcut varlıklarına gereken önemi vererek etkili yönetmeleri gerekmektedir. Tüm bu nedenlerle işletme sermayesi küçük işletmeler için ayrıcalıklı bir öneme sahiptir.

1.4. İŞLETME SERMAYESİNİN ÖZELLİKLERİ

İşletme sermayesi yönetimi, bir işletmenin likidite riskini azaltıcı, iş hacmini genişletici, kredibilitelerini arttırıcı, üretimin devamlılığını, faaliyetlerinin karlı ve verimli bir şekilde yürümesini ve mali yönden güvende olmasını sağlayıcı etkilerde bulunmaktadır (Arslan, 2003: 123). İşletme sermayesini oluşturan unsurların ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir: işletme sermayesi unsurları kısa vadelidir; birbirleriyle sürekli etkileşim ve dönüşüm halindedir; işletme sermayesi değişimleri ani olmayan ve birlikte meydana gelmeyen faaliyetlere bağlıdır.

1.4.1. Kısa Vadeli Olma Özelliği

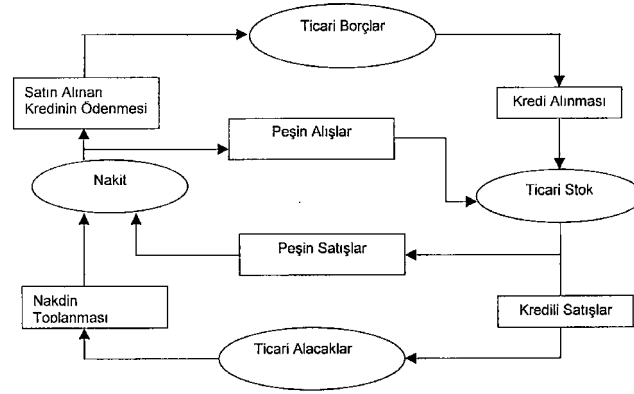
İşletme sermayesinin unsurları olarak kabul edilen varlıklar bir yıl içerisinde paraya dönüşmektedir. Nakit ile başlayan dönüşüm tekrar nakit ile bitmektedir. Nakit hammaddeye, hammadde işlenerek mamule, mamuller satılması ile alacaklara, alacaklar da tekrar nakde dönüşmektedir. Bu dönüşüm yılda çeşitli defalar olabileceği gibi en geç bir yılda gerçekleşmektedir (Aksoy ve Yalçiner, 2008:16). Kısaca işletme sermayesi unsurları bir faaliyet döneminde nakit ile başlayıp tekrar nakde dönüştüğü için kısa süreli bir özelliğe sahiptirler.

İşletme sermayesinin en belirgin özelliği olan kısa hayat süresi en fazla bir yıldır (Çakır, 2000: 40). İşletme nakit ihtiyacı olduğunda menkul değerlerini satışa çıkarmakta, kasa ve bankadaki nakitlerinin üretim ihtiyacı için kullanmakta, stoklar eritilmekte veya alacaklar tahsil edilerek nakde dönüştürülmektedir. Tüm bunlar en fazla bir yıllık bir faaliyet döneminde gerçekleştirilmektedir.

1.4.2. Birbirleriyle Sürekli Etkileşim ve Dönüşüm Halinde Olma Özelliği

İşletme sermayesi unsurlarının devamlı bir şekilde değişim halinde olması (nakit-stok-ticari alacaklar-nakit) işletmenin faaliyet/işletme sermayesi döngüsü olarak nitelendirilir. (Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010:50). Faaliyet döngüsü teorisi, işletmenin üretim, dağıtım ve toplama konusunda işletme faaliyetlerinin gelir tablosu miktarlarını verir. Örneğin alacaklar, işletmenin kredi politikalarından ve alacak devir hızından doğrudan etkilenir. Müşterilere daha liberal bir kredi politikası uygulanmasıyla, karlılık artacaktır ancak aynı zamanda likidite de artacaktır. Aynı analiz dönen varlıkların diğer unsurları için de geçerlidir (Falope ve Ajilore, 2009:74). Belirli bir nakitle işe başlayan işletme, bu nakdi mal ve hizmet üretimi ve stok için kullanmakta; üretilen mal ve hizmet sonucu alacaklar oluşmakta; alacakların tahsilatı ile ise tekrar nakit elde edilmektedir. İşletme sermayesi unsurlarının bu dönüşümü Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: İşletme Sermayesi Dönüşümü



Kaynak: Kiracı, 2000, s.19.

İşletme sermayesi unsurlarının birbirine dönüşümü/devri ne kadar hızlı olursa işletme sermayesi ihtiyaçlarına yatırımda o kadar az olur (Erdoğan, 1994: 100). Bir başka ifadeyle işletme sermayesi kalemleri arasındaki dönüş oranı ne kadar fazla ise toplam yatırım ihtiyaçları da o kadar az olmaktadır.

İşletme sermayesi unsurlarının bu dönüşümü bir yılda birkaç defa tekrarlayabileceği gibi en geç bir yıl içerisinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletme sermayesi unsurları birbirleriyle sürekli etkileşim ve dönüşüm halindedir.

1.4.3. İşletme Sermayesi Değişimleri Ani Olmayan ve Birlikte Meydana Gelmeyen Faaliyetlere Bağlıdır

Üç temel faaliyet olan üretim, satış ve tahsilat birbiri ardına olmalarına rağmen eşit miktarlarda gerçekleşmemeleri işletme sermayesi unsurlarının üçüncü temel özelliğidir (Çakır, 2000: 41). Bu üç faaliyet eşit miktarda gerçekleşseydi yani üretim olduğu anda satış ve aynı anda ve miktarda tahsilat yapılırdı işletme sermayesi yönetimine de gerek kalmazdı. Bu üç faaliyet arasındaki etkileşim işletme sermayesi yönetimine önem kazandırmaktadır.

İşletme sermayesi unsurlarının hareketli bir yapıya sahip olmaları, ani olmayan ve kendisiyle birlikte meydana gelmeyen faaliyetlere bağlı olarak değişim

göstermesi en belirgin özellikleridir (Erdinç, 2008a: 224). Bir işletmede üretim-satış ve tahsilat aynı anda meydana gelmemektedir.

İşletme sermayesi unsuru olan alacak kaleminin varlığı, kredili satışın benimsenip benimsenmemesine; stok kalemi, satışların hemen yapıp yapılmamasına; kasa veya bankadaki nakit miktarı da satışların ya da ödemelerin peşin yapıp yapılmamasına bağlıdır (Kiracı, 2000:20). Tüm bu unsurlardaki değişimler işletmeler için birlikte meydana gelmeyen ve önceden planlanmış biçimde gerçekleştiklerinden ani olmayan faaliyetlerin sonucu görülmektedir.

1.5. İŞLETME SERMAYESİ UNSURLARI

İşletme sermayesi unsurlarını varlık unsurları ve kaynak unsurları olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür.

1.5.1. İşletme Sermayesi Varlık Unsurları

Bilançolarda, dönen varlıklar, cari varlıklar vb. gibi değişik adlar altında toplanan bu unsurlar; nakit mevcudu, pazarlanabilir menkul kıymetler, alacaklar ve stoklardan ibaret olup, işletme sermayesini meydana getirmektedirler (Özdemir, 1997:163). Cari aktifler olarak adlandırılan işletme sermayesi varlık unsurları diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de hazır değerler, menkul kıymetler, ticari alacaklar, diğer alacaklar, stoklar ve diğer dönen varlıklardan oluşmaktadır.

Bir varlık aşağıdaki kriterlerden herhangi birine uyduğu takdirde dönen varlık olarak sınıflandırılır (UMS 1, madde 57):

- İşletmenin normal faaliyet dönemi içerisinde paraya çevrilmesi, ya da satışının planlanması ya da tüketilmesi beklenen varlıklar;
- Ticari amaçla elde tutulan varlıklar;
- Bilanço gününden itibaren 12 ay içerisinde paraya çevrilmesi beklenen varlıklar veya

- Nakit ya da nakit benzeri varlıklar.

1.5.1.1. Hazır Değerler

Bu grup, nakit olarak elde veya bankada bulunan varlıklar ile istenildiği zaman değer kaybına uğramadan paraya çevirme imkânı bulunan varlıkları (Menkul kıymetler hariç) kapsar. Bu grup aşağıdaki hesaplardan oluşur (Türmob yayınları 234, 2005:126) :

Kasa ve Banka; Kasa, işletmenin elinde bulunan ulusal ve yabancı paraların TL. karşılığının izlenmesi için kullanılır. Banka, işletmece yurt içi ve yurt dışı banka ve benzeri finans kurumlarına yatırılan ve çekilen paraların izlenmesini kapsar. (Türmob yayınları 234, 2005:127). Hazır değerler istenildiği an değer kaybına uğramadan hemen nakde dönüştürülebilen varlıklardır.

Nakit yöntemini, özellikle finans işletmelerinde işletme yönetimi ile büyük bir özdeşlik göstermektedir. (Önal, 1996:94). Nakit düzeyinin yeterli olması bir yandan işletmenin finansal açıdan karşı karşıya bulunduğu yükümlülükleri yerine getirmesine, diğer yandan da yatırım fırsat ve alternatiflerini değerlendirmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Ata, 2009:51). Konaklama işletmelerinde nakit, işletmenin kasasında ve yurt içi/dışı bankalardaki hesaplarında bulunan paraları ifade etmektedir. Konaklama işletmeleri günlük faaliyetlerini yerine getirebilmek, beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak, ortaya çıkabilecek yatırım fırsatlarını değerlendirmek amacıyla nakit bulundurmaktadırlar. Ancak konaklama işletmelerinin, fazla nakdin atıl maliyetinden korunmak, diğer taraftan yetersiz nakit nedeniyle nakit sıkıntısına düşmemek için optimum bir nakit tutarı belirlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde nakit yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Menkul Değerler (Hisse Senetleri ve Tahviller); Bu grup, faiz geliri veya kâr payı sağlamak veya fiyat değişmelerinden yararlanarak kârlar elde etmek amacı ile geçici bir süre elde tutulmak üzere alınan hisse senedi, tahvil, hazine bonusu,

finansman bonusu, yatırım fonu katılma belgesi, kâr-zarar ortaklığı belgesi, gelir ortaklığı senedi gibi, menkul kıymetler ile bunlara ait değer azalma karşılıklarının izlenmesi amacıyla kullanılır (Türmob yayınları 234, 2005:128). Menkul değerlerin iki ana özelliği vardır: birincisi her an alınıp satılma imkanları; ikincisi değerlerinde bir azalma ya da zararın olmamasıdır (Okka, 2010:88). Konaklama işletmelerinin her an paraya dönüşmeye hazır menkul değer bulundurma nedenleri fazla nakdi yani atıl durumda kalan nakdi atıl kalmanın maliyetinden kurtarmak ve faiz gelirlerinden yararlanmaktır. Dolayısıyla gereğinden fazla nakit menkul kıymetler ile değerlendirilerek ihtiyaç durumunda nakde çevrilerek fon ihtiyacı karşılanmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri menkul değerlere yatırım yapmamaktadırlar.

1.5.1.2. Ticari Alacaklar

Bir yıl içinde paraya dönüşmesi öngörülen ve işletmenin ticari ilişkisi nedeniyle ortaya çıkan senetli ve senetsiz alacaklar bu hesap grubunda gösterilir (Türmob yayınları 234, 2005:130). İşletmelerin üçüncü kişilerle olan ticarî ilişkilerden kaynaklanan alacakları, ticari alacaklar olarak adlandırılır. (Oppedahl, 1990:4). Ticari alacaklar, bir malın teslim edilmesi, bir hizmetin yapılması ya da borç verilmesi gibi sebeplerle ortaya çıkar (Soykan, 2008:5). Başka bir deyişle, ticari alacaklar bir işletmenin mal ve hizmet satışları nedeniyle müşterilerine açtığı kredi tutarını gösterir (Demireli, 2004: 6). Ticari alacakların likiditesi, hazır değerler ve menkul kıymetlere göre daha düşük, stoklara göre daha yüksektir. Alacak tahsilatının devir hızının sıklığı, etkin bir alacak yönetimini göstermektedir. Bu durum işletme sermayesinin etkinliğinin sağlanabilmesinde en önemli unsurdur.

Bir işletmenin mal ve hizmet satışları nedeniyle müşterilerine açtığı kredi tutarını gösteren ticari alacaklar, bazı endüstri kollarında işletmelerin varlık toplamı içerisinde büyük yer tutmaktadır (Akgüç, 2010:259). Alacaklara yapılan yatırımların önemli tutarlara ulaşması alacak yönetiminin önemini artırmaktadır. Alacak yönetiminin, işletmenin para girişi, karlılığı veya finansman gereksinimi üzerinde

önemli etkileri bulunmaktadır. Bir işletme, alacak yönetiminde etkinlik sağlamakla, nakit girişlerini hızlandırabileceği gibi, karlılığını artırabilmektedir.

Ticari alacaklar, özellikle talep düzeyinin düşük olduğu dönemlerde malın satın alınmasını teşvik etmekte, tüketicilerin ödemeyi yapmadan önce malın miktarı ve kalitesi konusunda ikna olunmasına ve işletmelerin tüketicileriyle uzun dönemli ilişkilerinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Öz ve Güngör, 2007: 320). İşletmeler mal ve hizmet satarken müşterilerine ödemelerin belli bir vade sonrasında yapılmasını kabul etmektedirler. Dolayısıyla işletme satışlarını artırmakta; müşteriler de ödeme kolaylığı nedeniyle mal ve hizmet alma imkanı bulmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinde diğer bir önemli dönen varlık, kredili satışlar sonucu oluşan ticari alacaklardır. Ticari alacaklar konaklama işletmelerinde büyük yer tutmaktadır. Dolayısıyla satışların ve karlılığın artmasına neden olmaktadır. Bu durumda konaklama işletmelerinin alacak devir hızı arttığı takdirde gereksinim duyacakları işletme sermayesi tutarı azalmaktadır.

1.5.1.3. Diğer Alacaklar

Ticari ilişki dışında başka bir sebeple meydana gelen alacaklara diğer alacaklar denir. İşletmeler; ortaklarından, personelinden, iştiraklerinden ticarî ilişki dışında alacaklı olduğu zaman, diğer alacaklar söz konusudur (Yetişken, 2010:6). Alacaklar, temel olarak ana şirket ile iştiraki arasında, ayrıca iştirak ile iştirak arasında açık hesap, konsinye sevkiyatlar ve ürün ve hizmetlerin sevkiyatından kaynaklanır (Akgül, 2008: 139). İşletmelerin ticari bir nedene dayanmayan işlemlerinden meydana gelmiş, en fazla bir yıl içinde tahsil edilmesi gereken senetli veya senetsiz alacaklarıdır.

Diğer alacaklar aşağıdaki çeşitlerden meydana gelir (Türmob yayınları 234, 2005:135) :

- Ortaklardan alacaklar
- İştiraklerden alacaklar

- Bağlı ortaklıklardan alacaklar
- Personelden alacaklar
- Şüpheli alacaklar

Konaklama işletmelerinin ticari ilişkileri dışında oluşan ve bir yıl içinde tahsil edilecek olan alacakları diğer alacaklar olarak ifade edilmektedir.

1.5.1.4. Stoklar

Stoklar; satılmak üzere elde tutulan ticari mal, mamul gibi stok kalemleriyle, üretimde bulunan henüz üretimini tamamlamamış yarı mamuller veya tamamlanmamış hizmet maliyetleri ile işletmenin henüz ilgili geliri elde etmediği hizmetin maliyetini ve üretim sürecinde ya da hizmet sunumunda kullanılacak ilk madde ve malzemeler şeklinde bulunan varlıkları içerir (Akdoğan, 2010:19). İşletmeler, üretim sürecinin kesintisiz devam etmesi ve satış sonrasında da müşteriye hizmet verebilecek hammadde, yarı mamul, mamul gibi stoklara yatırım yaparlar (Akgül, 2008: 150). İşletmeler bir kesinti olmaksızın üretim sürecini gerçekleştirmek ve satış sonrasında müşteriye teslimat yapabilmek için ellerinde yarı mamul veya mamul stokları bulundurmaları zorundadırlar.

Stok grupları aşağıdaki gibidir (Türmob yayınları 234, 2005: 139)

- İlk madde ve malzemeler
- Yarı mamuller
- Mamuller
- Ticari mallar
- Diğer stoklar
- Stok değer düşüş karşılığı (-)
- Verilen sipariş avansları

Stok yönetimi, bir üretim sürecinin ya da hizmet işlemlerinin tamamlayıcı parçası olan ham maddelerin, yarı işlenmiş malların ve üretim için gerekli diğer materyallerin tedarik kaynaklarının saptanması, satın alınması, taşınması,

depolanması ve korunmasına ilişkin faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi ve kontrol edilmesidir (Yıldırım, 2006: 154). Kısaca stok yönetimi bir faaliyet dönemi içinde paraya dönüşecek, tüketilecek ya da faaliyetlerde değişime uğrayacak malların tedarik, stoklama, koruma gibi işlemleri de içine alan yönetimdir.

Genellikle dönen varlıkların büyük bölümünü stoklar oluşturur. Bu durum stok yönetiminin önemini artırmaktadır. Stokların paraya dönüşmesi alacaklara göre daha uzun süreyi gerektirir. Stok yönetiminde yapılacak bir yanlışlığın giderilmesi bu nedenle uzun zaman alır ve güçtür. (Güvemli, 1994:175). Stok politikası, maliyetlere olan etkisi ve işletme karlılığı ile yakın ilişkisi nedeniyle büyük önem taşımaktadır. İşletmeler bir yandan ellerinde bulundurdukları stok miktarlarını azaltmaya çalışırken, diğer yandan da stok yetersizliğinden kaçınmaya çalışırlar. İşletmeler bu hedefi gerçekleştirebilmek için ürünlerine gelecekte oluşabilecek talep miktarını hesaplamak zorundadırlar (Akgül, 2008: 151). Bu sayede tedarik, üretim ve satış zamanı hesaplanabilmektedir. Dolayısıyla satış tahminine göre üretim, üretim planına göre de tedarik yapılabilir. Dolayısıyla satış tahminine göre üretim, üretim planına göre de tedarik yapılabilir.

İşletme sermayesinin önemli bir unsuru olan stoklar, üretim sürecinde yaşabilecek aksaklıkların ve talep artışını karşılayamamanın maliyetini azaltırken, fiyat dalgalanmalarına karşı işletmeyi korumaktadırlar (Öz ve Güngör, 2007: 320). Etkili bir stok yönetimiyle işletmeler optimum stok miktarını belirleyerek fazla stok bulundurmanın maliyetinden kurtularak faaliyetlerini aksatmadan yürütmektedirler.

Konaklama işletmelerinin odalardan sonra en önemli stoklarını yiyecek-içecek stokları oluşturmaktadır. Turistik tüketicilerin konaklama ihtiyacı karşılandıktan sonra beslenme ihtiyacını karşılamak amacıyla bulundurulmuş yiyecek-içecek stokları konaklama işletmelerinde büyük yer tutmaktadır. Ancak yiyecek-içeceklerin çabuk bozulma, bulunabilirlik gibi temel özellikleri konaklama işletmelerinde stok yönetiminin önemini artırmaktadır.

1.5.1.5. Diğer Dönen Varlıklar

İşletmelerin sahip olduğu, kısa vadede nakde dönüşebilir değerlerin bir kısmı diğer dönen varlıklar grubunda izlenir. Bunlar (Türmob yayınları 234, 2005:144-147)

- Devreden KDV
- İndirilecek KDV
- Peşin ödenen vergi ve fonlar
- İş avansları
- Personel avansları
- Sayım ve tesellüm noksanları
- Diğer çeşit dönen varlıklar
- Diğer dönen varlıklar karşılığı (-)

Konaklama işletmelerinde kira, vergi, avans, aylık gibi önceden ödeme yapılan hizmetler bu gruba girmektedir.

1.5.2. İşletme Sermayesinin Kaynakları

İşletmelerin sahip oldukları varlıklar yabancı kaynak ve özkaynak olmak üzere iki kaynaktan sağlanmaktadır. Yabancı kaynaklar işletmede belirli bir vade sonunda anapara ve faiz ödemesi gerektirmektedir. Özkaynak yoluyla sağlanan fonların ise işletme için bir vadesi yoktur ve faiz ödemesi gerektirmez (Çam, 2006:1). İşletme sermayesi kaynak unsurları, genellikle günlük işlemler için gerekli nakit, stoklar ve alacaklar gibi işletme sermayesi varlık unsurlarının finansmanında kullanılmaktadır. Finansman kaynakları kısa ve uzun vadeli kaynaklar olmak üzere ayrılır. İşletme sermayesi kaynakları cari pasifler olarak adlandırılan kısa vadeli borçlardır.

Bir kısa vadeli borç aşağıdaki kriterlerden birine uyduğu takdirde kısa vadeli olarak sınıflandırılır (UMS 1, madde 60) :

- İşletmenin normal faaliyet döneminde ödenmesi beklenen borçlar;
- Ticari amaçla elde tutulan borçlar;

- Bilanço gününden sonra 12 ay içerisinde ödenmesi beklenen borçlar; veya
- İşletmenin ödemeyi bilanço gününden itibaren en az on iki ay içinde koşulsuz erteleyecek hakka sahip olmadığı borçlar.

Konaklama işletmelerinin kaynakları; nakit, alacaklar, stoklar gibi işletme sermayesi unsurlarının finansmanında kullanılan kaynaklardan oluşmaktadır.

1.5.2.1. Mali Borçlar

Kredi kurumlarına olan kısa vadeli borçlar ile kısa vadeli para ve sermaye piyasası araçları ile sağlanan krediler ve vadesine bir yıldan daha az süre kalan uzun vadeli mali borçların anapara taksit ve faizlerini kapsar (Türmob yayınları 234, 2005:169). Mali borçların en yaygın kullanılanı banka kredileridir. Çıkarılmış tahvil, bono ve senetler de mali borçlar içinde değerlendirilmektedir.

İşletmeler aldıkları kısa vadeli mali borçları (kredi kurumlarından alınan krediler) genel olarak işletme sermayesi ihtiyacını karşılamak, belirli dönen varlıkları özellikle stokları ve/veya müşterilerinden olan alacakları finanse etmek için kullanırlar. Bazı durumlarda uzun süreli kaynak sağlayıncaya kadar geçici bir süre duran varlıkların finansmanı için de kullanırlar (Akgüç, 2010:525). Kısa vadeli mali borçlar finansal yönetimde bir kural olarak dönen varlıkların finansmanında kullanılmaktadır. İşletmeler bir yıl gibi normal bir faaliyet döneminde fon ihtiyaçları karşılamak için mali borçlardan faydalanmaktadırlar.

Mali borçlar konaklama işletmelerinin kredi kurumlarından aldıkları ve bir yıl içinde ödemek zorunda oldukları kısa vadeli kredilerden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu kredilerden en önemlileri kısa vadeli banka kredileri olmakta ve işletme sermayesi finansmanında kullanılmaktadır.

1.5.2.2. Ticari Borçlar

İşletmelerin ticari ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan senetli senetsiz borçlarıdır. Bunlar (Türmob yayınları 234, 2005,173) :

- Satıcılar
- Borç senetleri
- Borç senetleri reeskontu
- Alınan depozito ve teminatlar
- Diğer ticari borçlardır.

İşletmelerin en önemli finansman kaynağı ticari borçlarıdır. Ticari borçlar, işletmelerin gerek hammadde gerekse mamul alımında nakit çıkışlarını zamana yayarak önemli bir finansman kaynağı oluşturmaktadırlar. (Öz ve Güngör, 2007: 320). Ancak nakit indirimi söz konusu ise tedarikçilerden finansman yüksek maliyetli olabilmektedir. Bu açıdan, işletmeler eğer daha ekonomik uygun finansal kaynaklar yoksa kendilerini satıcı kredileriyle finanse etmektedirler (Falope ve Ajilore, 2009:75). Ticari borçlar bir mal ya da hizmetin kredili alınması sonucu ortaya çıkmaktadır. Birçok işletmede özellikle küçük işletmelerde en önemli kısa süreli finansman kaynağıdır. İşletmeler gereksinim duydukları mal ya da hizmetleri onları üreten işletmelerden borçlanarak almaktadırlar. Mali borçlardan farkı ve avantajı faiz giderinin olmamasıdır. Dezavantajı ise ticari borç kullanan işletmelerin peşin indiriminden faydalanamamalarıdır.

Konaklama işletmelerinin diğer bir finansman kaynağı ise tedarikçilerinden kredili alımları sonucu oluşan ticari kredilerdir. Ticari krediler konaklama işletmelerinin konjonktürel durumun kötü olduğu ve banka faizlerinin yüksek olduğu dönemlerde işletme sermayesinin finansmanında kullanılan önemli bir fon kaynağı olmaktadır.

1.5.2.3. Diğer Borçlar

Herhangi bir ticari nedene dayanmaksızın oluşan ve en fazla bir yıl içerisinde geri ödenmesi gereken borçlardır. Diğer borçlar (Türmob yayınları 234, 2005:175) :

- Ortaklara borçlar
- İştiraklere borçlar
- Bağlı ortaklıklara borçlar
- Personele borçlardır.

Diğer borçlar konaklama işletmelerinde ortaklara, iştiraklere, personele olan, ticari bir nedene dayanmayan ve bir yıl içinde ödenmesi gereken borçları kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri bu borçların vadelerini uzatarak ya da geciktirerek işletme sermayesi ihtiyacını azaltabilmektedirler.

1.5.2.4. Diğer Kaynaklar

Bazı işletmelerin finansal yapısında önemli bir yer tutan ve yatırımların finansmanında kullanılabilen bu kaynaklar (Usta, 2008:46) :

- Ödenecek giderler
- Ödenecek vergi, resim, harç ve sigorta primleri
- Müşterilerden alınan avanslar ve peşin ödemeler
- Alınan depozito ve teminatlar
- Teşvik fonlarından devlet tarafından verilen işletme kredileri
- Ana kurum veya bağlı kuruluşlardan alınan kısa süreli krediler
- Finansman şirketlerinden sağlanan kısa süreli krediler şeklinde sıralanabilir.

Diğer kaynaklar günümüzde birçok işletmenin özellikle küçük işletmelerin finansal yapısında önemli bir yere sahiptir. İşletmeler bu kaynaklardan yararlanarak fon ihtiyaçlarını karşılayarak faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedirler. Konaklama işletmeleri personel aylıkları, sigorta primleri, vergi gibi ödemelerini geciktirerek ya da acentelerden alınan avanslar, peşin ödemeler, depozito vb. diğer kaynakları işletme sermayesi finansmanında kullanmaktadırlar.

1.5.3. Kaynak Seçimini Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi için gereksinim duyacağı işletme sermayesi düzeyinin belirlenmesi son derece önemlidir. Bu düzey belirlendikten sonra gereksinim duyulan sermayenin en uygun koşullarda nasıl temin edileceğinin belirlenmesi gerekir (Gül, 1996: 52). Dönen varlıkların finansmanında ilke olarak borç kullanılır. Borçlar esas itibarıyla vadelerine göre kısa vadeli borçlar ve uzun vadeli borçlar olma üzere iki gruba ayrılır. İşletme sermayesi finansmanında genellikle kısa vadeli borç kaynakları üzerinde durulur (Dağlı, 2004:183). Seçim yapılacak finans kaynakları kısa, orta ve/veya uzun vadeli dış kaynaklar olabileceği gibi öz sermayeyi ifade eden iç kaynaklar da olabilmektedir.

Yatırımların finansmanında, özellikle uzun süreli fon kaynaklarının seçimi söz konusu olduğundan optimal sermaye yapısı ön plana çıkar (Usta, 2008:53). Finans yöneticisinin uygulamada karşılaştığı temel problem kendi işletmesi için optimal sermaye yapısını oluşturmaktır (Alagöz, 1993: 61). İşletmenin sermaye yapısı ile ilgili kararlar, işletme için optimal sermaye yapısının saptanması, çeşitli finansman kaynakları arasında en elverişli olan veya olanların seçilmesi, finans yöneticisinin, fon sağlama başlığı altında toplanan görevleri arasındadır (Ünlü, 2010:65). Yöneticinin sermaye maliyetini minimum, işletmenin piyasa değerini maksimum kılacak işletme sermayesi yapısını oluşturma kararını etkileyen kaynaklar arasında seçim yaparken göz önünde bulunduracağı unsurlardır. Bu unsurlar; uygunluk, risk, maliyet, finansal kaldıraçtan yararlanma, esneklik, kontrol ve yönetimin paylaşılması ve zamanlamadır.

1.5.3.1. Uygunluk

Uygunluk terimi ile sağlanan fonların, finansmanın da kullanıldıkları aktif değerlerin niteliği ile tutarlı ve uyum içinde bulunması anlaşılır. (Yıldırım, 2006:46). Uygunluk, finanslamada kullanılan kaynakların özellikleri ile bu kaynakların yatırıldıkları varlıkların uyum içinde olmasıdır. İşletmeler yatırımlarının finansmanında uygunluk faktörünü her zaman göz önünde tutmak zorundadırlar.

Kısaca, dönen varlıklara yapılan yatırımlar kısa süreli kaynaklarla, duran varlıklara yapılan yatırımlar ise uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmelidir.

1.5.3.2. Risk

İşletme sermayesi kaynak seçiminde risk almayan yöneticiler işletme sermayesi miktarını oldukça yüksek düzeyde tutarak riski minimum düzeyde tutmaktadırlar. Ancak karlılıkları da düşüktür. Risk alabilen yöneticiler ise işletme sermayesi tutarını mümkün olduğunca azaltarak karlılığı yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Demireli, 2004: 4). Ekonomik konjonktürün ve işletmenin finansal yapısının iyi olduğu durumlarda dış kaynaklardan yararlanılarak karlılık artırılmaktadır. Ancak satışları dalgalanma gösteren iş riskinin yüksek olduğu işletmeler özkaynak finansmanına ağırlık vermektedirler.

1.5.3.3. Maliyet

Dönen varlıklara yapılan yatırımın belli bir maliyeti vardır. Dönen varlıklar yabancı kaynaklarla finanse ediliyorsa işletmenin finansman giderleri artacak, öz kaynaklarla finanse ediliyorsa, öz kaynağı alması kullanım alanında sağlayacağı gelirden işletme yoksun kalacaktır (Akgüç, 2010:226). Yapılan çalışmalarda, genellikle uzun vadeli faiz oranlarının kısa vadeli faiz oranlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. (Aydın, Başar ve Coşkun, 2009:140). Uzun süreli borçlanmanın maliyeti kısa süreli borçlanmaya oranla daha yüksektir. (Çakır, 2000: 48). Kaynakların özelliklerine, kullanılış biçimlerine göre maliyeti de değişmektedir. Kaynak kullanmak amacıyla yapılan giderler, katlanılacak harcamalar, faiz ödemelerinin peşin ya da sonradan yapılması, vadenin süresi gibi işlemler kredinin gerçek maliyetini etkilemektedir.

1.5.3.4. Finansal Kaldıraçtan Yararlanma

Finansal kaldıraç, vergiden faizden önceki kardaki bir değişimin öz sermaye karlılık oranında, yani hisse başına karda meydana getireceği değişmeyi

göstermektedir (Okka, 2010:221). Finansal kaldıraç oranının yüksek çıkması öz kaynakların yetersiz olduğu anlamına geldiği için, işletmenin borçlarını ödeyememe riskinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Afşar, 2002:161). Borcun, sermaye yapısı içerisindeki payının artması işletmenin sabit finansal maliyetlerini arttırmaktadır. Yüksek kaldıraç düzeylerinde; işletmeler hem hissedarlarının gelirlerinde başarısızlığa uğrama riski ile karşı karşıya kalabilmekte hem de faiz ödemelerinde işletmenin sıkıntı yaşaması durumu ortaya çıkabilmektedir (Karadeniz, 2008: 11). Kısaca işletmeler borçlanarak karlılıklarını arttırmaktadırlar. Kullandığı borca karşı katlandığı maliyetin üzerinde kazanç sağlayan işletmeler finansal kaldıraçtan faydalanmaktadırlar. İşletmelerin sürekli borçlanarak finansal kaldıraçtan faydalanma imkanları sınırlıdır. Borç miktarı arttıkça finansal risk de artacağından ilave kullanılan kredilerin maliyeti daha yüksek olmakta ve finansal kaldıraç etkisi tersine dönmektedir. Bir işletmenin sermaye yapısında hiç borç kullanılmamış ise başka bir ifade ile işletme tamamen özsermaye ile finanse edilmiş ise o işletmede finansal risk olmamaktadır.

1.5.3.5. Esneklik

Fonların kullanılmasında daha rahat davranılması esneklik olarak kabul edilir. Kısa vadeli borçlar uzun vadeli borçlara göre daha esnektir. Kısa vadeli borçların işletme bünyesinde kullanılması ile ilgili ileri sürülebilen sınırlamalar uzun vadeli borçlara göre daha azdır. (Dağlı, 2004:184). Bu nedenle ek fon ihtiyacının karşılanmasında kısa süreli borçlanma, uzun süreli borçlanmaya göre daha esnektir (Çakır, 2000: 49). Bu kaynakların yaratacağı esneklik, kredi sözleşmelerinde yapılacak düzenlemelerle daha da artırılabilir.

1.5.3.6. Kontrol ve Yönetimin Paylaşılması

Finansmanda kullanılacak kaynaklar planlanırken, göz önünde tutulması gereken konulardan biri işletmenin var olan sahip ya da sahiplerinin yönetimi paylaşmak isteyip istemedikleridir (Usta, 2008:54). Kontrol, uzun vadeli fonların seçiminde büyük önem taşır. Uzun vadeli fon veren kredi kuruluşları, işletmenin

finansal durumunun riske girmesi halinde kredi sözleşmelerine koyacakları özel hükümlerle işletme yönetiminde söz sahibi durumuna gelebilirler. (Alagöz, 1993: 64). Eğer bir işletme uzun süreli kaynaklardan yararlanacak ise işletmenin finansal riske girmesi durumunda kontrol ve yönetimi kredi sözleşmesi hükümlerine göre paylaşmak zorunda kalabilmektedir. Ancak kısa süreli kaynaklarda böyle bir durum söz konusu değildir.

1.5.3.7. Zamanlama

Kısa vadeli borçlar uzun vadeli borçlara göre daha kısa sürede tedarik edilebilir (Dağlı, 2004:184). İşletmelerin beklenmedik şartlarda ve koşullar ne olursa olsun gerektiği zaman borç sağlama yetenekleri kısıtlıdır. İşletme sermayesi ihtiyacını doğru zamanlarda finanse etmek işletme riski minimize edilebilir (Harris, 2005: 52). Herhangi bir ihtiyaç ortaya çıkmadan evvel fonların hazır edilmesi, fonların atıl kalmasına; ihtiyaç ortaya çıktığında fon bulunamaması da ödemelerin gecikmesine neden olmaktadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan fonlar elverişli koşullarda ve zamanında temin edilebilmelidir.

1.6. İŞLETME SERMAYESİ ÇEŞİTLERİ

İşletme sermayesinin belirtilmesi konusunda birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır. Tanımlar aynı işletme sermayesini belirtmekten çok değişik özellikleri taşıyan işletme sermayesi açıklamak içindir (Önal, 1997: 108). İşletmelerin ekonomik ömürleri süresince ihtiyaç duydukları işletme sermayesi, onu meydana getiren kaynakların yapısına ve özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

1.6.1. Brüt ve Net İşletme Sermayesi

En yaygın kullanılan işletme sermayesi türleridir. Brüt işletme sermayesi cari aktifleri ifade ederken; net işletme sermayesi dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynakları aşan kısmıdır.

Brüt işletme sermayesi kavramı ile kastedilen dönen varlıklara yapılan yatırımın toplamını ifade etmektedir (Kiracı, 2000:21). İşletmelerin kısa vadede dönen varlıklarına (işletme sermayesine) yaptıkları yatırımlar, toplam aktifler içerisinde önemli bir paya sahiptir (Öz ve Güngör, 2007: 319). Başka bir ifade ile faaliyetleri aksamadan sürdürülebilmesi için elde bulundurulacak nakit mevcudu, ilk madde, yardımcı madde, işletme malzemesi, stoklar ve mamul stoklar mevcutlarının ve alacak mevcudu ile diğer peşin ödemelerin toplamından oluşmaktadır.

Net işletme sermayesi işletmenin dönen varlıkları ile kısa vadeli borçları arasındaki farkı ifade eder (Dağlı, 2004:171). Diğer bir ifade ile net işletme sermayesi cari varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmemiş bölümüdür.

1.6.2. Sürekli İşletme Sermayesi

İşletme sermayesi unsurlarının dönem içerisinde sürekli değişmelerine rağmen işletmede günlük faaliyetlerin yürütülebilmesi için belli miktarda dönen varlık her zaman elde tutulmalıdır. İşletmede ihtiyaç duyulan bu minimum işletme sermayesine sürekli işletme sermayesi denir (Çakır, 2000: 35). Kısaca işletme sermayesinin devamlılık gösteren kısmına sürekli işletme sermayesi denilmektedir ve bir işletmenin faaliyetlerinin en düşük düzeyde bulunduğu zamanlarda bile faaliyetlerini aksatmadan sürdürmesinde ihtiyaç duyacağı minimum fon miktarıdır.

1.6.3. Değişken İşletme Sermayesi

İşletmelerin sermayesinin sürekli bölümünün yanı sıra bir bölümü de hesap dönemi içinde dalgalanır. İşletme sermayesinin bu kısmı değişken işletme sermayesidir (Önal, 1997:109). Değişken işletme sermayesi, mevsimsel veya dönemsel hareketlerin etkisi altında kalan işletme sermayesini tanımlamaktadır (Yükçü ve diğerleri, 1999:589). Buna göre değişken işletme sermayesi, işletmenin satış hacmindeki artışlar veya ekonomik konjonktürün sonuçları olarak ortaya çıkan talepleri karşılamak için sürekli işletme sermayesi seviyesinin üstünde

bulundurulması gereken ek işletme sermayesidir. Değişken işletme sermayesi geçici veya belirli aralıkla ihtiyaç duyulması özelliklerine göre ikiye ayrılmaktadır.

Mevsimlik İşletme Sermayesi: Mevsimlik işletme sermayesi iş hacminin yükseldiği dönemlerde, mevsimlik talebi karşılamak için işletmelerin ihtiyaç duyduğu ek sermayedir (Özdemir, 1997:163). Bir işletmenin nakit giriş ve çıkışları arasında zamanlama farkı olması, dönen varlıklara olan ihtiyacın bir kısmının mevsimsel bir veri yapısı sergilemesi sonucunda işletmenin işletme sermayesi ihtiyacı mevsime göre artma ya da azalma eğimi gösterir. (Aktaş, 2008: 13). Turizm sektöründeki birçok işletme bu gruba girmektedir. Bu tür işletmeler ölü sezon olarak nitelendirilen dönemlerde işletme sermayesi sıkıntısı çekmemektedirler. Çünkü satışları azalmaktadır. Dolayısıyla stok bulundurma ve alacakları da azalacaktır. Bu dönemlerde ellerinde bulunan nakit fazlalıkları ile kısa vadeli borç ödemesi yapma imkanına sahiptirler.

Devresel İşletme Sermayesi: İşletmeler devresel dalgalanmaların etkisinde kalarak işletme sermayelerini artırma ihtiyacı duyabilecekleri gibi, başarılı bir devre sonunda iş hacimlerini genişletmek isteyeceklerinden sürekli işletme sermayesine ek bir işletme sermayesi temini yoluna gideceklerdir (Alagöz, 1993: 17). İşletmeler konjonktürün iyi gittiği, iş hacminin genişlediği dönemlerde sürekli işletme sermayesine ilave olarak iş hacmini genişletmek amacıyla ilave işletme sermayesi temin ederler (Altan, 1997: 27). Bu tür değişken sermayeye ise devresel işletme sermayesi denilmektedir.

1.6.4. Olağanüstü İşletme Sermayesi

Grevler, yangınlar, sel baskınları, deprem, savaş gibi olağanüstü durumlarla karşılaşılması halinde ortaya çıkacak güçlükleri giderebilmek amacıyla işletme sermayesine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan işletme sermayesi olağanüstü işletme sermayesi olarak kabul edilir (Aksoy ve Yalçınar, 2008:24).

1.7. İŞLETME SERMAYESİ FİNANSMANI

İşletme sermayesinin yönetiminde, finans yöneticisinin karşılaştığı en temel problemlerden biri işletme sermayesinin hangi kaynaklarla finanse edileceğidir (Altan, 1997:27). İdeal bir ekonomide kısa vadeli varlıklar kısa vadeli yabancı kaynaklarla, uzun vadeli varlıklar uzun vadeli yabancı kaynak ve öz sermayeyle finanse edilmekte ve dolayısıyla bir ekonomide net işletme sermayesi daima sıfır olmaktadır. (Erdoğan, 2008a: 226). İşletmeler faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmek için her zaman nakde ihtiyaç duymaktadırlar. Sermaye gereksinimi olarak adlandırılan bu nakit ihtiyacı karşılamak için iç ve dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar.

Bütün işletmelerin satış gelirlerini arttırmak için işletme sermayesine ihtiyaçları bulunmaktadır. Söz konusu işletme sermayesini sağlamak için fonların artırılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan fonlar ise genel olarak yabancı kaynak, özsermaye veya bu ikisinin birleşimi olmak üzere üç şekilde sağlanabilmektedir (Karadeniz, 2008: 5). İşletme sermayesini oluşturan varlıklar işletmenin kendi iç kaynaklarından finanse edildiği gibi dışarıdan sağlanacak kaynaklarla da finanse edilmektedir. İşletmeler faaliyetleri yürütürken yaptıkları harcamaları ya birikmiş fonlarından karşılayarak, işletme içi kaynaklarını kullanmakta ya da işletme dışı kaynaklara başvurarak borçlanma yoluyla fon temin etmektedirler.

1.7.1. İşletme Sermayesinin Dış Kaynaklardan Karşlanması

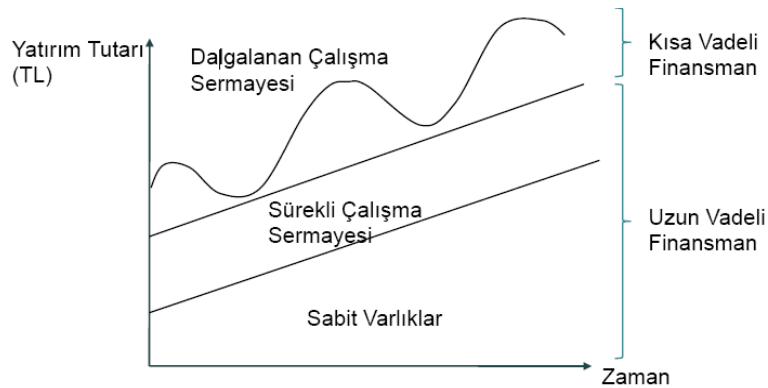
İşletmeler, gelişmiş ekonomilerde bile, yalnızca ortakların yarattığı sermaye ve dağıtılmayan karlardan oluşan özkaynaklarla hızlı bir büyümeyi çoğu kez başaramamaktadırlar (Alagöz, 1993: 50). Bu durumda işletme sermayesi, işletme dışındaki kişi ya da kuruluşlardan faiz karşılığında belli bir süre kullanıp geri ödemek üzere alınan fonlardan finanse edilebilir (Aksoy ve Yalçiner, 2008:29). Özellikle bankalardan alınan kısa ve uzun vadeli krediler, çıkarılan finansman bonoları ve tahviller ve ticari ilişkilerden ortaya çıkan krediler ve avanslar dış kaynaklar arasında yer alır (Kiracı, 2000: 37). İşletme dışı kaynaklardan yararlanarak

sağlanan fonlar, işletme içinden sağlanan sermayenin miktarı ile yakından ilgilidir. İşletmeye kredi açan şahıslar veya kuruluşlar, açacakları krediyi, işletme içi sağlanan işletme sermayesine göre ayarlamaktadırlar.

İşletme sermayesinin bir bölümünün mevsimlik hareketlerin etkisiyle veya yönetimin izlediği politikalar sonucu dalgalanma göstermesi; diğer bir bölümün değişmez, sabit bir yatırım niteliğinde olması işletmeleri, işletme sermayesi finansmanında çeşitli seçeneklerle karşı karşıya bırakmaktadır (Akgüç, 2010:216). İşletme sermayesi finansmanında dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin dönen varlıklarını finanse etmede ne oranda yabancı kaynaktan faydalandığını gösteren dengeli, ihtiyatlı ve atılgan finanslama seçenekleri bulunmaktadır.

Seçenek 1: Dengeli Finanslama: Duran varlıkların ve işletme sermayesinin süreklilik gösteren kısımlarının uzun vadeli kaynaklarla, sadece dalgalanma gösteren işletme sermayesi unsurlarının ise kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmesidir (Altan, 1997:28). İşletme, kısa vadeli borçların elde edilmesi ve geriye ödenmesini, dönen varlıklardaki dalgalanmaya uygun olarak ayarlamaktadır (Yükçü ve diğerleri, 1999: 590). Sabit varlıkların ve işletme sermayesinin süreklilik gösteren kısımlarının uzun vadeli kaynaklarla, dalgalanma gösteren kısımlarının ise kısa vadeli kaynaklarla finanse edildiği dengeli finanslama stratejisi Şekil 2’de gösterilmiştir.

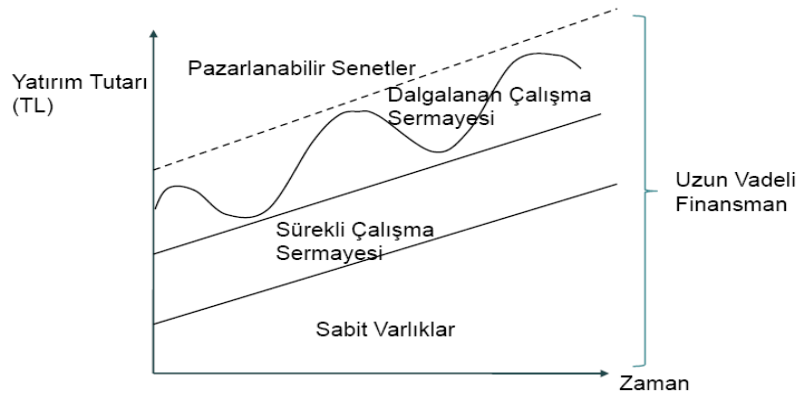
Şekil 2: Dengeli Finanslama Stratejisi



Bu yaklaşımda işletmeler uzun vadeli ihtiyaçlarının uzun vadeli kaynaklarla karşılayarak nakit sıkıntısı yaşamamaktadırlar. Mevsimlik dalgalanmaların görüldüğü dönemlerde ise kısa vadeli kaynak kullanarak cari aktifleri kendi kendine likidite sağlayan bir konuma gelmektedir. Dengeli finanslama stratejisinde işletmelerin likidite riski oldukça düşüktür ve orta düzeyde bir kara sahiptirler.

Seçenek 2: İhtiyatlı Finanslama: İşletme sermayesi unsurlarının sürekli kısmı ile dalgalanma gösteren kısımları dahi uzun vadeli kaynaklarla karşılanmaktadır. (Aydın, Başar ve Coşkun, 2009:142). Bu yaklaşım düşük risk ile sonuçlanan düşük karlılık sağlar. Bu tür strateji ayrıca şirketin finansı nispeten yüksek maliyetli ancak düşük riskli olacaktır (ALShubiri, 2011:41). Bu yöntemde devamlı olarak bir ihtiyat payı bulundurulmaktadır. İşletme bir süre kısa vadeli borç bulamasa da durumunu idare edebilmektedir (Erdinç, 2008a: 228). Şekil 3'te gösterilen ihtiyatlı finanslama stratejisinin en önemli özellikleri; yüksek seviyede cari aktifler, uzun nakit dönüşüm süreci, daha yüksek gelirler, daha düşük giderler ve düşük risk olarak belirtilebilir.

Şekil 3: İhtiyatlı Finanslama Stratejisi

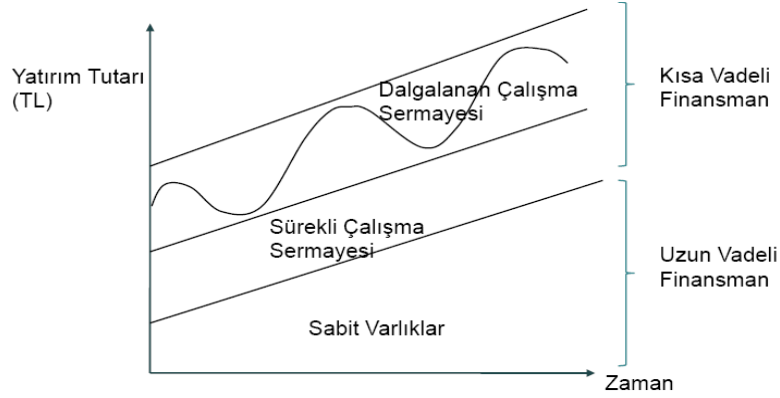


Bu stratejide dengeli stratejiye göre çok daha fazla uzun vadeli kaynak kullanılmaktadır. İşletmelerin kısa vadeli kaynaklara ihtiyaçlarının olmadığı dönemlerde uzun vadeli kaynakların atıl kalmaması için işletmeler finansman fazlalığını satılabilir değerlere yatırarak değerlendirmektedirler. Kısa vadeli kaynak ihtiyacının arttığı dönemlerde ise uzun vadeli önceki dönemlerden arta kalan fonlar kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın en büyük avantajı riski azaltmasıdır. Ancak

işletmelerin karlılığı da daha düşük olmaktadır. Ayrıca bu alternatifte diğerlerine nazaran kaynak maliyeti yüksektir. Çünkü uzun vadeli kaynakların fazla kullanılması, kaynak maliyetinin yükselmesine, karlılığın da düşmesine neden olmaktadır.

Seçenek 3: Atılğan Finanslama: İşletme sermayesi kısa dönem kaynakları geçici işletme sermayesi ihtiyacının finansmanında kullanılır. İşletme sermayesi açığı olduğunda kısa vadeli borçlar dönen varlıkları aşarsa böyle bir durumda kısa vadeli fonlar duran varlıkların finansmanında kullanılır. (Hossain ve Akon, 1997:37). Atak strateji yüksek riskle sonuçlanan yüksek karlılık sağlanmaktadır. İşletmeler uzun dönem finans kaynaklarından çok daha fazla kısa dönem finans kaynaklarını kullanarak daha az maliyetle ancak daha fazla riske girmektedirler. Bu strateji işletmelerin, likidite problemiyle karşılaşmanın potansiyel riskiyle birlikte karlılığını artırmalarında etkili olmaktadır (AL Shubiri, 2011:41).

Şekil 4: Atılğan Finanslama Stratejisi



Şekil 4'te gösterilen atılğan finanslama stratejisinde işletmeler ihtiyatlı politikada olduğu gibi bir ihtiyat payı bırakmamaktadırlar. Kısa vadeli borçlanmayı artırıp daha az kredi maliyeti ile karlılığı artırmayı hedeflemektedirler. Ancak bu yaklaşım diğerlerine göre daha risklidir. Çünkü işletmeler her an borç bulamama riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Karlılığı yüksek olan bu stratejiyi riski göze alan yöneticiler tercih etmektedir.

1.7.2. İşletme Sermayesinin İç Kaynaklardan Karşılanması

İşletme, kendi faaliyetleri sonucu fonlar elde ettiği yoluyla da işletme sermayesini finanse edebilir. Bu kaynaklar arasında karlar, amortismanlar ve nakit akımının hızlandırılması yer almaktadır (Kavak, 2002:32). İşletme içi finansman kaynakları; satışlardan elde edilen gelirler, işletme karları, oto finansman, amortismanlar ve özkaynaklardan oluşmaktadır. İşletmeler dışarıdan borç almak yerine, kendi kendilerini finanse etmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler faaliyetleri sonucu elde ettiği karların bir kısmını ve/veya tamamını ortaklarına dağıtmayarak işletmede bırakmakta ve dolayısıyla sermaye ihtiyacını karşılamaktadırlar.

Kredilere yönlendirilen fonların geri ödenmemesi veya ödemenin gecikmeli olarak gerçekleşmesi kredi riskini doğurmaktadır. Yaşanılan yüksek enflasyonun ülke ekonomisinde neden olduğu belirsizlikler, bankaların faiz yükünü artırmakta ve banka alacaklarının tahsilini zorlaştırıcı bir etki yapmaktadır (Akmüt, 2001:3). Kriz dönemlerinde, satışlarda azalma, alacak devir hızı ve stok devir hızındaki düşüşlerle birleştiğinde işletme sermayesi ve likidite düşüşlerine yol açmakta, bu durum borçların zamanında ödenememesine ve iflas ya da finansal sıkıntılara yol açmaktadır (Ayrıçay, 2010: 175). Bunun gibi ülke ekonomisinde belirsizliklerin yaşandığı kriz dönemlerinde ve işletmenin finansal yapısının iyi gitmediği durumlarda işletmeler özkaynaklardan yararlanmaktadırlar.

1.7.2.1. İşletme Sermayesinin Karlarla Finanse Edilmesi

İşletmeler dışarıdan borç almak yerine, kendi kendilerini finanse etmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler faaliyetleri sonucu elde ettiği karların bir kısmını veya tamamını ortaklarına dağıtmayarak işletmede bırakmakta ve dolayısıyla sermaye ihtiyacını karşılamış olmaktadır.(Yıldırım, 2006:45). Eğer işletme faaliyet dönemini kar ile sonuçlandırmışsa bu karı, yeni yatırımlarda kullanabilir, ortaklara dağıtabilir veya işletmede bırakıp işletme sermayesi finansmanında kullanabilir.

Karın işletmede bırakılması durumunda, işletmenin karları işletme sermayesi finansmanını sağlayacağı gibi işletmenin kredi temin etme imkanını artırır ve yeni bir yatırıma gidilmesi durumunda, bu yatırımın özkaynaklarla finanse edilmesine imkan verir (Alagöz, 1993: 47). Karın işletmede bırakılması kar dağıtım politikasıyla ilgilidir. Özellikle ekonomik belirsizliklerin fazla olduğu dönemlerde işletmeler varlıklarını korumak ve faaliyetlerini devam ettirmek durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür durumlarda kar işletmede bırakılarak işletme sermayesi finansmanında kullanılmaktadır.

1.7.2.2. İşletme Sermayesi Nakit Akışının Hızlandırılması

Nakit yönetiminde ilk amaç nakit girişlerinin hızlandırılmasıdır. (Akgül, 2008: 74). Nakit girişlerinin hızlandırılmasının yanı sıra nakit yönetiminin amacı nakit çıkışlarını da yavaşlatarak, işletme bünyesinde nakdi çoğaltmak, nakdi işletme içinde ihtiyaç duyulan bölümlere kaydırmak ve eldeki nakdin vergiden sonra riske karşı düzeltilmiş getirisini en yükseğe çıkarmaktır (İşeri, 1997: 95). Ayrıca nakit girişinin hızlanması satışların ve karlılığın artırılmasını ifade etmektedir. Nakit akışının hızlandırılması veya nakit dönüşüm süresinin kısaltılması yoluyla ek bir fon kaynağı ortaya çıkarmadan işletme sermayesi finanse edilmektedir.

İşletme sermayesi yönetiminin ölçüsü nakit dönüşüm döngüsüdür. Nakit dönüşüm süresi ödeme ve nakit tahsilatı arasındaki zaman dilimini yansıtır. İşletmenin nakit dönüşüm süresi ile karlılık arasında negatif bir ilişki vardır. (Gill, Biger ve Mathur, 2010:1). Nakit dönüşüm süresinin uzaması finansman ihtiyacını artırmaktadır. Aynı zamanda satışların hazır değerlere oranı olarak ifade edilen nakit devir hızını da yavaşlatmaktadır. Bu durumda işletmeler belirli bir düzeyde iş hacmini gerçekleştirmek için daha fazla işletme sermayesine gereksinim duymaktadırlar (Ata, 2009: 36). Nakit ile başlayan ve tekrar nakit ile sona eren süreç ne kadar kısa olursa, ihtiyaç duyulan sermaye miktarı da o kadar az olmaktadır. Bu sürenin kısalığının veya uzunluğunun net bir göstergesi işletmelerin nakde dönüşüm süresidir.

Nakit dönüşüm döngüsü rasyo analizine dayanır. Üretim sırasında ortaya çıkan nakit çıkışları ile alacakların toplanması ve satışlar sonucu oluşan nakit girişleri arasında bir zaman aralığı olarak yorumlanır (Falope ve Ajilore, 2009: 74). Daha uzun nakit dönüş süresi daha fazla dış finansman ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır ve faiz giderlerinin artması sebebiyle işletmeler tarafından daha kısa süreli nakit dönüş süreleri tercih edilmektedir.

Nakit dönüşüm süresinin kısaltılması ile üretim aksamadan sürdürülüp sonuca ulaşılması kaynak ihtiyacını azaltacaktır. Bir işletmenin nakit dönüşüm süresini düşürmek dönen varlıkların devrini azaltarak ve/veya ticari borçların devrini artırarak gerçekleştirilebilir. Bir işletme nispeten düşük bir nakit dönüşüm süresi ile satışları artar ve kreditorlerine zamanında ödeme yapar (Erasmus, 2010:3). Nakit akımlarının hızlandırılması kaynaklardan tasarruf yoluyla işletmede karlılığın artmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle işletme, mümkün olduğunca nakit akımlarını hızlandırarak kaynak ihtiyacını azaltmaya çalışmaktadır.

1.7.2.3. İşletme Sermayesinin Amortismanlarla Finanse Edilmesi

Bir işletmeye ait maddi ve maddi olmayan duran varlıkların ekonomik ömür ve/veya kullanımı süresince katlanılan maliyetlerin bu süreler içinde azar azar yok edilmesi amortisman konusunu teşkil eder. Amortisman konusunu teşkil eden duran varlıklar edinildikleri dönemde nakit çıkışına neden olurlar. Nakit çıkışı, varlıklar işletmeye satın alındıkları zamanda yapılmıştır. Her dönemde ayrılan amortisman bu nakit çıkışına dayanmaktadır. Nakit çıkışına neden olmayan bir giderdir. Bu da işletmede amortisman tutarı kadar bir nakit tasarrufuna sebep olur (Kavak, 2002:34). İşletmede amortisman tutarı kadar oluşan nakit tasarrufu ise işletme sermayesi finansmanında kullanılan iç kaynaklardan biridir.

Bu bölümde işletme sermayesi kavramı, işletme sermayesinin önemi, özellikleri, çeşitleri, işletme sermayesi unsurları ve finansmanı gibi işletme sermayesinin teorik boyutları incelenmiştir. İkinci bölümde konaklama işletmelerinin genel özellikleri, işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanması ve analizi ile ilgili konular incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

Konaklama işletmelerinde üretim, satış ve tahsilat aynı anda gerçekleşmediği için işletme sermayesi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde, hizmet ürününün temel özelliği gereği turistik tüketici ürünü görmeden, denemeden, kontrol etmeden satın almaktadır. Konaklama işletmelerinde diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı olarak öncelikle satış gerçekleşmektedir, daha sonra turistik tüketicinin konaklama işletmesine gelmesiyle birlikte hizmet üretimi gerçekleşmektedir. Tahsilat ise gelen müşteri bir acente aracılığıyla gelmemiş ise müşterinin konaklama tesisinden ayrılışı sırasında, müşteri bir acente aracılığı ile gelmişse acentenin söz konusu konaklama işletmesiyle anlaşmasına bağlı olarak peşin, vadeli ya da bir kısmı peşin bir kısmı vadeli olarak gerçekleşmektedir. Tüm bu unsurların aynı anda gerçekleşmemesi konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimini gerekli kılmaktadır. Bu durumda konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimi, bir yıldan kısa bir sürede paraya çevrilebilen dönen varlıkların yönetimi kapsamaktadır.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Genel Özellikleri

Konaklama endüstrisi; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir. Konaklama işletmeleri ise, turistlerin geçici konaklama, yeme içme kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olahı ve Korzay, 1993:7).

Konaklama işletmeleri, işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler olarak tanımlanmaktadır (Medlik, 1972, 71).

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre ise, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr> 03.06.2011).

Konaklama işletmeleri insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında çeşitli nedenlerle çıktıkları seyahatlerde öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hostellerden oluşmaktadır (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr> 03.06.2011). Konaklama işletmeleri, öncelikle geceleme ikincil olarak yeme içme ve kısmen sosyal ihtiyaçları karşılayan birçok işletmeyi kapsamaktadır.

Konaklama, yeme-içme ile diğer ihtiyaçları karşılayan konaklama işletmelerinin, yerine getirdiği faaliyetlerden kaynaklanan bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Konaklama işletmeleri çok büyük yatırım ve işletme sermayesi gerektiren bir endüstri alanıdır. Konaklama işletmelerinde bina, donatım, makine ve teçhizat gibi duran varlıklar çok yer tutmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır (Şener, 2007:17). Bu durum, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, geniş ölçüde insan gücünden yararlanır (Yıldırım, 2006:6). Emek-yoğun olması, dolayısıyla istihdam yaratıcı etkisiyle bu tür işletmeler, yüksek düzeyde işgücü devir oranına sahiptirler. Bu nedenle iyi bir iş gücü planlaması ya da insan kaynakları yönetimi gerekmektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri emek yoğun üretim tarzına dayandığı için işgücü giderleri toplam giderler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde hizmet başta gelen bir unsurdur. Hizmet en uygun şekilde ve kapasitede olmalıdır (Afşar, 2002:157). Bu nedenle bu hizmeti yerine getiren personelin hem nitelikli olması hem de aralarında işbirliği ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir.

- Üretilen hizmetlerin, müşterilerin buldukları yere götürülme imkanı olmadığından, müşterilerin konaklama işletmelerine gelmeleri gerekmektedir (Karadeniz, 2008:106). Diğer sektörlerden farkı olarak turistik tüketiciler turistik ürünü görmeden satın almaktadırlar. Bu nedenle döngü ürünü tüketiciye götürmenin tersine tüketici ürüne götürmeyi gerektirir.

- Turizm piyasasında talep önceden kesin bir şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin yüksek olduğu kabul edilir (Olalı ve Korzay, 1993:10). Turizm talebi, turist gönderen ülke ve turist kabul eden ülkenin politik, ekonomik ve sosyal faktörlerine göre şekillenecektir. Bu faktörlerin önceden tahmin edilmesinin güç olması ise konaklama endüstrisinde riski yükselten bir durumdur.

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmesine olanak veren dönen varlıkların parasal değerini ifade etmektedir (Erdoğan, 2008a:230). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi diğer işletmelerde olduğu gibi dönen varlıkları kapsamaktadır ve işletmenin tam kapasite çalışabilmesi, sunulan hizmetin kesintisiz devam ettirilebilmesi ve yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletme sermayesi yönetim kararları sürekli olarak verilen kararlardır. Tüm bu kararlar, işletmenin sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmaları ve hissedarlarının değerini artırmak açısından oldukça önemlidir. Finansal teori ve pratik, işletmenin gelir maksimizasyonuna karşı hissedarların değerinin maksimizasyonu için işletmenin çalıştırılmasını gerektirir (Oppedahl, 1990:3). Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinin de temel amacı faaliyetleri sonucunda maksimum karı elde etmektir. Bu amacını gerçekleştirmesinde işletme sermayesi önemli rol oynar.

İşletme sermayesi yönetimi kurumsal finans teorisinin çok önemli bir bileşenidir ve işletmenin kısa vadeli finansman ve yatırım kararlarını yönetmek ile ilgilidir. İşletme sermayesi yönetimi, bir iş biriminin düzgün çalışması için gerekli olan dönen varlıklar ve kısa vadeli borçların yönetimiyle ilgili olduğundan işletmenin likiditesini doğrudan etkiler. İşletme sermayesi yönetiminde etkinlik hayati önem taşımaktadır (Sharma ve Kumar, 2011:159). Konaklama işletmelerinde etkili bir işletme sermayesi yönetimi karlılık ve likidite arasındaki ilişkiye bağlıdır. Çünkü yükümlülüklerini karşılamak için likiditeye ihtiyaç duyarken müşteri beklentilerini karşılamak için de stok bulundurmaya zorundadır. Ayrıca konaklama işletmelerinin risk ve karlılık arasında da uygun bir denge kurmaları gerekmektedir. İşletme sermayesinin fazla olması başka bir deyişle konaklama işletmelerinde likidite derecesinin yüksek olması işletme sermayesinin atıl kalmasına ve karlılığın düşmesine neden olmaktadır. Tam tersi bir durumda işletme sermayesi gerekenden az ise o konaklama işletmesinde likidite derecesi de düşük olacak, buna karşın karlılığı yükselecektir. Fakat borçlarını ödeyememe riski de yükselmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde likidite, risk ve karlılık arasında dengenin sağlandığı bir finanslama stratejisi seçilmelidir. Dolayısıyla işletme sermayesinin etkin yönetimiyle konaklama işletmeleri hedefledikleri karlılığa ulaşabilmektedirler.

Konaklama işletmeleri faaliyetlerini yürütürken büyük oranda insan gücünden faydalanmaktadır. Bu nedenle hizmetin yürütülmesi ve müşterilerin sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanmasında personelin rolü büyüktür. Bu durum, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini aksatmadan yürütmesine bağlı olan işletme sermayesinin etkin kullanımı için personel yönetiminde etkin olmak gerektiğini işaret eder (Gül,

1996:32). Konaklama işletmeleri emek yoğun üretime dayanmaktadır ve otomasyona sınırlı ölçüde izin vermektedir. Bu nedenle faaliyetlerini yürütürken büyük oranda insan gücünden faydalanmaktadır. Yeterli nicelik ve nitelikte personelin istihdamı, eğitilmesi, ücretleri, sosyal haklar, terfi gibi neden olduğu maliyetler oldukça yüksektir ve konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminin önemini artırmaktadır.

Konaklama işletmelerinin işletme sermayesi turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı mevsimlik işletme sermayesi özellikleri göstermektedir. Turistik talebin yüksek seviyelerde olduğu yüksek sezonda işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır. Buna karşın ister sezonluk ister yıllık faaliyet gösteren konaklama işletmesi olsun düşük sezonda işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır.

Bir konaklama işletmesinin finans yöneticisi, diğer işletmelerde olduğu gibi dönen varlıkların finansmanında, kısa ve uzun süreli birçok alternatif arasından seçim yapmak durumundadır. İşletmenin kaynak ihtiyacını karşılanmasında uzun süreli fonlardan yararlanma oranı yükseldikçe, işletme sermayesi yönetimi ihtiyatlı bir konum alır (Yıldırım, 2006:91). Bu durum konaklama işletmelerinin işletme sermayesi finanslama stratejileri ve finans yöneticisinin risk karşısındaki tutumuyla ilgilidir. Konaklama işletmesinin finans yöneticisi riskten kaçan bir tutum sergiliyorsa muhafazakar finanslama stratejisini seçerek daha ihtiyatlı davranmaktadır. Ancak risk üstleniyor ise dönen varlıkların finansmanında kısa vadeli borçlardan faydalanmaktadır.

İster sezonluk isterse yıllık açık olsun tüm konaklama işletmelerinde sabit bir maliyet bulunmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde satılan ürünün stoklanamaması da satışı gerçekleştirilemediği takdirde maliyeti arttırmaktadır. Değişen koşullar altında işletme sermayesine olan ihtiyacın da artmasıyla işletme sermayesi ihtiyacını doğru tahmin edemeyen işletmelerin büyük sıkıntı yaşaması kaçınılmaz olmaktadır (Erdinç, 2008a:231). Diğer hizmet (ticaret, bankacılık vb.) sektörlerinde hizmetten faydalanmak için ürün tüketiciye gelirken turizm sektöründe dolayısıyla konaklama işletmelerinde tüketici turistik üründen faydalanmak için

konaklama işletmesine gelmek zorundadır. Talebin düşük ya da hiç olmadığı, oda satışlarının gerçekleşmediği bir durumda işletme sermayesi ihtiyacı doğrudan etkilenmektedir.

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Yaygın olarak işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin nitelikleri, işletmenin özel nitelikleri ve finansal çevre işletme sermayesi ihtiyacını etkileyen faktörler olarak tanınır (Appuhami, 2008:9). Konaklama işletmelerin ihtiyaç duyacağı işletme sermayesi tutarı çeşitli faktörlere bağlı olarak artıp azalabilmektedir. Bu faktörler işletmenin çevresiyle ilgili işletme dışı faktörler ve işletmenin kendisiyle ilgili faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi tutarı konaklama işletmesinin büyüklüğü, satın alma ve satış koşulları, likidite durumu, satış gelirleri gibi işletmeyle ilgili faktörlere bağlı olarak yıldan yıla, aylık, hatta günlük değişebileceği gibi konaklama işletmelerinin kontrolü dışındaki vergi uygulamaları, konjonktürdeki değişimler, teknolojik gelişmeler gibi işletme dışı faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Aşağıda konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacına etki eden iç ve dış faktörlerden bazıları birlikte ele alınmaktadır.

2.2.1. Dönen Varlıkların Devir Hızı

Her bir dönen varlığın bir diğer dönen varlığa dönüşmesine nakitten nakde dönüşüm veya işletme sermayesi döngüsü denir. Dönüş hızı yönetimin etkinliğini gösterir ve işletmenin başarısı olarak yorumlanır. Genellikle dönüş hızının yüksek olması istenir (Çakır, 2000:40). Bu dönüşüm süreci işletme faaliyet devri/dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerinde, işletme sermayesi ihtiyacına etki eden faktörlerden biri de dönen varlıkların devir hızıdır. Bir dönen varlık kaleminin devir hızı ne kadar yüksek ise söz konusu otel işletmesinde karlılık o derece artmakta ve işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır. Konaklama

işletmelerinde kullanılan dönen varlık devir hızlarını ayrı ayrı hesaplamak mümkündür.

Nakit Devir Hızı; Bir hesap döneminde hazır değerlerin kaç katı satış yapıldığını gösterir. (Özdemir, 1997:48). Nakit devir hızı ve karlılık arasında bir ilişki vardır. Devir hızı yüksek ise karlılık artmaktadır. Ancak işletme nakit sıkıntısı çekmektedir. Devir hızı düşük ise işletmede atıl nakit tutulduğu anlaşılır ve işletmenin karlılığı azalmaktadır (Zariyawati ve diğerleri, 2009:48). Satışların ortalama nakde bölünmesiyle bulunan nakit devir hızı konaklama işletmelerinde nakit ve nakit benzeri değerlerin kaç katı satış yapıldığını göstermektedir. Bir konaklama işletmesinde nakit devir hızı yüksek ise karlılığı yüksektir ancak nakit yetersizliği nedeniyle işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır. Nakit devir hızının düşük olduğu bir durumda ise konaklama işletmesi likidite sorunu yaşamamaktadır ve işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır. Ancak bu durumda elde atıl nakit bulundurduğu için karlılığı azalmaktadır.

$$\text{Nakit Devir Hızı} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Ortalama Nakit}}$$

Alacakların Devir Hızı; Satışlardan kaynaklanan alacakların tahsil edilmesi için gerekli zaman süresini belirtmektedir (Yükçü ve diğerleri, 1999:582). Bu oran, alacaklara bağlanan fonun yılda kaç kez işletmeye geri döndüğünü gösterir (Canbaş ve Vural, 2010:21). Alacak devir hızının yavaşlamasına bağlı olarak işletmenin fon ihtiyacı artmaktadır. Çünkü bu durumda işletmenin aynı düzeydeki iş hacmi için görece olarak daha çok işletme sermayesini alacaklara bağladığını göstermektedir (Ata, 2009:37). Alacak devir hızının yüksek olması istenen bir durumdur.

Konaklama işletmelerinde alacak devir hızı, alacakların yılda kaç kez devrettiğini gösteren bir orandır. Konaklama işletmelerinde bu oranın yüksek çıkması etkin bir tahsilat politikası izlediklerini göstermektedir. Bu durum sonucunda ise işletme sermayesi için ek bir finansmana ihtiyaç duymadan alacaklardan gelen nakit ile işletme sermayesi ihtiyacı karşılanmaktadır. Ancak konaklama işletmelerinde alacak devir hızının düşük olması alacak tahsilinde güçlük yaşandığını

ve etkili bir tahsilat politikasının olmadığını göstermektedir. Bu oranın düşük olması durumunda ise işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır.

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Kredili Satışlar}}{\text{Ticari Alacaklar}}$$

Stokların Devir Hızı; İşletmenin stok yönetiminin verimliliğini işaret ettiği düşünülür; oran ne kadar yükselirse, stok yönetiminin verimliliği o kadar artar (Soykan, 2008:60). Stokların yılda kaç kez devrettiğini gösteren stok devir hızının yüksek olması konaklama işletmeleri için istenen bir durumdur. Konaklama işletmelerinin stoklarının büyük kısmını yiyecek ve içecekler oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet ürettiği için ve ürünün temel özellikleri gereği üretildiği anda tüketilen ürünlerdir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yiyecek içecek stok devir hızı yüksek olmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacını azaltan bir unsurdur.

Konaklama işletmelerinde stok devir hızı rasyoları, stok türüne göre hesaplanır (Yıldırım, 2006:79).

$$\text{Yiyecek (İçecek) Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Yiyecek (İçecek) Maliyeti}}{\text{Ortalama Yiyecek (İçecek) Stoku}}$$

2.2.2. Satın Alma ve Satış Koşulları

İşletme sermayesi ihtiyacını belirleyen faktörlerden biri de işletmenin satın alma ve satış koşullarıdır. Satıcılardan ticari kredi sağlayan bir işletmenin, işletme sermayesi ihtiyacı azalır. Bunun yanı sıra aynı işletme satışlarını büyük ölçüde peşin yapıyorsa işletme sermayesi ihtiyacı daha da azalır. Bunun tam tersi bir durumda ise işletme sermayesi ihtiyacı artacaktır (Ceylan, 2001:247). Konaklama işletmeleri faaliyet dönemine başlamadan önce acentelerle yaptıkları anlaşmalar gereği satışları büyük oranda kredili gerçekleşmektedir. Aynı zamanda tedarikçilerle yaptıkları anlaşmalar sonucunda ise yine büyük oranda satıcı kredisi kullanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin satın alma ve satış koşulları doğrultusunda satın almalarını

kredili ve uzun vadede yaptıkları ve satışlarını peşin yaptıkları ölçüde işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin etkili bir alacak tahsilat politikalarının olmadığı ve yükümlülüklerini ödemede güçlük çektiği bir durumda kredibilitesi düşerek peşin ya da kısa vadeli satın alımlar yapma durumunda kalmakta ve bunun sonucunda ise işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır.

Kredili satışlar sonucu alacak miktarının artması, vadenin uzaması ve gecikme durumunda işletme satışlar yoluyla gelmesi gereken nakit yerine başka kaynaklardan nakit sağlama gereksinimi duyacağından işletme sermayesi ihtiyacı artacaktır (Unkaya, 1992:76). Konaklama işletmeleri genelde acentelerle kredili satış anlaşmaları imzalamaktadırlar. Bu anlaşmaların şartları gereği kredi vadesi uzun ise ya da acente ödemelerini geciktiriyor ise konaklama işletmesi işletme sermayesi ihtiyacını oda satış gelirleriyle karşılayamamaktadır. Bu durumda işletme sermayesi ihtiyacını karşılamak için diğer fon kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca konaklama işletmeleri turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı düşük sezonda alımlarını genellikle peşin yapmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı artıran bir unsurdur.

2.2.3. İşletmenin Likidite Durumu

Likidite, işletmenin vadesi gelen borçlarının ödeme kabiliyetini değerlendirdir. Bu nedenle likidite seviyesini korumak işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yerine getirebilmesi için temel unsur haline dönüşür. (Vishnani ve Shah, 2007:267). Bir işletmede kredi düzeninin aksamadan işletilmesi, işletmenin kredilerini zamanında ödeyebilmelerini sağlayacak likidite politikalarına bağlıdır (Sharma ve Kumar, 2011:161). Bu süreçte cari aktif ve yükümlülükleri uyumuna ihtimali vardır. (Zariyawati ve diğerleri, 2009:47). Konaklama işletmelerinde nakit girişleri ve çıkışları aynı anda gerçekleşmemektedir. Bu nedenle nakit girişleri olduğunda likiditeyi atıl kalmaktan koruyarak, nakit çıkışları döneminde ise vadesi gelen borçlarını ödemeye yeterli likidite bulundurarak cari aktif ve yükümlülüklerini uyumlu hale getirmektedirler.

Likidite olmadan yönetim gerekli stok seviyelerini üretmek, müşterilerine kredi açmak gibi faaliyetlerini yerine getirmek için gerekli fonları sağlaması mümkün olmayabilir (Goldstein, 1994:68). Konaklama işletmelerinde, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi dönen varlıkların paraya dönüş süresi ile borcun vadesi uyumlu değilse, yani dönen varlıklar paraya dönüşmeden önce kısa vadeli borçların vadesi geliyor ise likidite ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda konaklama işletmesi likidite açığını kapatmak için fon sağlaması gerekmektedir. Ancak dönen varlıklar borcun vadesinden önce paraya dönüşüyor ise bu durumda otel işletmesinin elinde gereğinden fazla fon olacak ve fazla likiditenin atıl kalma maliyetine katlanmak durumunda kalacaktır. Bu nedenle konaklama işletmeleri optimal bir likidite düzeyi belirlemek durumundadırlar.

2.2.4. Stok Politikası ve Stokların Paraya Dönüş Süresi

Stok bir işletmenin başlıca satış kaynağıdır. Dolayısıyla stok yönetimi ve stokların paraya dönüş süresi işletmenin ihtiyaç duyduğu işletme sermayesi düzeyini etkiler (Aktaş, 2008:14). İşletmelerde stok düzeyinin düşük tutulması, ani talep artışları karşısında talepleri karşılayamama gibi bir sorunu da beraberinde getirebilir. Stok düzeyinin yüksek tutulması halinde ise yükleme, boşaltma, depolama gibi ek maliyetlerin artışına neden olacağından işletmeler tarafından tercih edilmez. (Ergül, 2004:87). Konaklama işletmelerinde stokların büyük çoğunluğunu yiyecek içecek stokları oluşturmaktadır. Çabuk bozulabilen ve koruması güç stoklar olmaları nedeniyle konaklama işletmeleri büyük miktarlarda stok bulundurmamaktadırlar. Ancak düşük seviyelerde stoklar ani talep artışı olduğunda ya da yiyecek içecek maliyetlerinin arttığı dönemlerde, otel işletmeleri stoksuz kalmakla karşı karşıya gelmektedirler. Bu nedenle kısa dönemlerde ve küçük partiler halinde tedarikin sağlandığı bir stok politikasına sahip olmaları gerekmektedir.

Büyük stoklar üretim sürecinde kesintileri ve ürün azlığı nedeniyle iş kaybını önleyebilir, aynı zamanda tedarik maliyetleri ve fiyat dalgalanmalarını azaltabilir. Ayrıca stoklar işletmenin müşterilerine daha iyi hizmet sağlamasına olanak verir ve üretimde büyük dalgalanmalardan kaynaklanan yüksek üretim maliyetleri önler

(Caballero, Teruel ve Solano, 2011:512). Turizm sektöründe dolayısıyla konaklama işletmelerinde sunulan ürünün özelliği stoklanamaz olmasıdır. Örneğin odalar günlük satışa sunulduğu için bir sonraki güne aktarılması mümkün değildir ya da yiyecek içecekler üretildikten sonra tüketilmesi gerekmektedir. Ancak hammadde ya da yarı mamul madde halinde stoklanmaktadırlar. Bu nedenle konaklama işletmelerinin stoklarını yiyecek içecekler oluşturduğundan büyük stoklar olmamaktadır.

Stok politikası, maliyetlere olan etkisi ve işletme karlılığı ile yakın ilişkisi nedeniyle büyük önem taşımaktadır. İşletmeler bir yandan ellerinde bulundurdukları stok miktarlarını azaltmaya çalışırken, diğer yandan da stok yetersizliğinden kaçınmaya çalışırlar (Akgül, 2008:151). Konaklama işletmelerinde stok seviyeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap verecek düzeyde olmalıdır. Konaklama işletmelerinde yüksek seviyede stoklar çabuk paraya dönüştürülemezse yani stok devir hızı düşük ise yiyecek içecek stoklarının genel özelliği gereği stok tutma maliyeti daha yüksek olmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinin hem karlılığını hem de ihtiyaç duyacağı işletme sermayesi tutarını etkilemektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin, müşteri beklentilerine cevap verecek, stok yetersizliği ya da fazlalığından koruyacak stok politikaları izlemeleri gerekmektedir.

2.2.5. İşletmenin Satış Hacmi

İşletmelerin satış hacminde ortaya çıkan değişimlerden en çok etkilenen varlıklar, dönen varlıklardır. Çünkü işletmenin satışları arttığında, stok artırma ihtiyacı ortaya çıkmakta ve işletme kredili satışlara yöneldiğinde ise alacak hesapları artmaktadır. Bu durumda dönen varlık yatırımlarına talebin artması, aynı zamanda ek bir işletme sermayesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Atabey, 1998:192). Satış hacminin genişlemesi sonucu, artan satışları desteklemek için daha fazla nakit, menkul kıymetler, ticari alacaklar ve stok tutarları gerekli olacaktır. (Beneda ve Zhang, 2008:16). Konaklama işletmelerinde satışların büyük çoğunluğunu oda ve yiyecek içecek satışları oluşturmaktadır. Turistik talebin ve dolayısıyla doluluğun arttığı yüksek sezonda satış hacmi genişleyen konaklama işletmeleri, artan satış hacmini desteklemek için dönen varlıklara yatırım yapmaları gerekmektedir. Yüksek

sezonda satışların artması konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacını artırmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde yılbaşı, bayram vb. gibi dönemsel olarak satışların arttığı zamanlarda da işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır.

2.2.6. Üretim Süresi

Konaklama işletmelerinde, hizmet üretimi, satımı ve tüketimi ya kısa aralıklarla ya da hemen olmaktadır. Hizmetlerin bir yaşam süresi bulunmamakta, yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi bulunmaktadır. Hizmetler üretildikleri anda tüketilmekte ve ancak tekrar yeni baştan üretilebilmektedirler. Hizmet üretiminin gerçekleşmesi için müşterilerin üretim sürecine doğrudan katılımı çoğunlukla genel koşul olmaktadır. Konaklama işletmelerinde, üretici ve tüketicinin hizmet gerçekleşirken her ikisinin de aynı zamanda aynı mekanda bulunmaları gerekmektedir (Elitaş, 2010:7). Konaklama işletmelerinde üretilen hizmet, üretildiği anda tüketilmektedir. Konaklama işletmesine gelen tüketici hizmetten ancak geldiği anda faydalanabilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde üretilen ürünün bir üretim süresi bulunmamaktadır. Ancak satış ya da üretimden elde edilecek gelir hemen gerçekleşmemektedir. Tüketici otelden ayrıldığı zaman ya da tüketici eğer bir acente aracılı ile gelmişse acentenin otele ödeme yaptığı zaman gerçekleşmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı, üretim süresinden değil üretim gerçekleştikten sonra ödemenin yapıldığı süreden etkilenmektedir. Bir konaklama işletmesinde hizmet üretiminin ödemesi ne kadar çabuk gerçekleşirse, işletme sermayesi ihtiyacı da o kadar azalacaktır.

2.2.7. Kar Dağıtımı, İhtiyat ve Büyümeyle İlgili Politikalar

Finansal yöneticiler, özellikle kar payları, bunların dağıtılması ve büyüme gibi şirket karlılığını artıracak politikalar üzerine odaklanmaktadır. (Afza ve Nazir, 2007:11). İşletmelerin elde ettiği karı dağıtmak ya da dağıtmamak konusundaki temel politikaları, işletme sermayesi ihtiyacını etkiler. Çünkü işletme yöneticileri, karın işletmede bırakılmasıyla daha fazla yarar sağlamayacaklarsa, karı işletmede tutmak rasyonel olmayacaktır (Ünlü, 2010:67). Konaklama işletmelerinde diğer

işletmelerde olduğu gibi faaliyetlerinden elde ettikleri karı ya ortaklarına dağıtmakta ya oto finansmanda kullanarak bir ihtiyat oluşturmakta ya da büyüme amacıyla kullanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin dönem sonu elde ettikleri kar ile ilgili kararları kar dağıtım politikalarını oluşturmaktadır ve bu politikalar işletme sermayesi ihtiyacını etkilemektedir.

İşletme sermayesi yönetiminin amacı işletme sermayesinin her bir bileşeni arasındaki optimum dengeyi daimi kılmaktır. İş canlılığı alacaklar, stoklar ve borçların yeterli seviyesine bağlıdır. İşletmeler finansman maliyetlerini düşürebilir ve/veya işletme sermayesi ile ilgili kaynak miktarını en aza indirgeyerek büyüme için uygun kaynakları artırabilirler (Filbeck ve Krueger, 2005:11). İşletmeler gelişmeyi sağlamak, finans performansını artırmak ve günümüz değişen ekonomik iklimindeki riski azaltmak için yeni yollar aramaktadırlar. İşletme sermayesine bağlı fonların, sermaye büyümesi gibi büyüme stratejilerine fon sağlamak için kullanıldığı görülmektedir (Appuhami, 2008:9). Borsaya kote olmuş konaklama tesislerinde ise (Marmaris Altinyunus, Favori Dinlenme Tesisleri, Martı otel, Net turizm, Tek Art turizm <http://www.imkb.gov.tr> 15.06.2011) kar dağıtım kararları kendi inisiyatiflerinde olmayıp SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) ve İMKB'nin belirleyeceği oranlar ve kurallar çerçevesinde gelişmektedir.

İMKB kar dağıtım politikalarına göre; hisse senetleri borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıkların 2009 yılı faaliyetlerinden elde ettikleri karlara ilişkin olarak temettü dağıtım konusunda herhangi bir asgari kar dağıtım zorunluluğu bulunmamaktadır (Halka açık anonim ortaklıkların dağıtacakları asgari temettü oranı SPK tarafından belirlenmektedir). Hisseleri borsada işlem gören anonim ortaklıklar, genel kurullarının alacağı karara bağlı olarak temettüyü, tamamen nakden dağıtma, tamamen hisse senedi olarak dağıtma, belli oranda nakit belli oranda hisse senedi olarak dağıtarak kalanını ortaklık bünyesinde bırakma, nakit ya da hisse senedi olarak dağıtmadan ortaklık bünyesinde bırakmada serbesttir. Ancak ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça ve esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen birinci temettü dağıtılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kar aktarılmasına ve temettü dağıtımında imtiyazlı pay sahiplerine, katılma, kurucu ve

adi intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyeleri ile diğer kişilere kar payı dağıtılmasına karar verilemez (<http://www.imkb.gov.tr> 03.06.2011). İMKB’de işlem gören bu şirketlerde karın dağıtılmayıp işletmede bırakılması hissedarların hoşnutsuzluğuna neden olacaktır. Ancak bu oteller dışında kalan işletmeler bir sahip ve/veya birkaç ortağa ait olduğu için ve karın dağıtılmayıp ihtiyat, büyüme ya da yenileme gibi nedenlerle işletmede bırakılması kararı bu sahiplere ait olmaktadır. Sonuç olarak karın dağıtılmayarak ihtiyat ya da büyüme için kullanılması dağıtım ödemeleri olmayacağı için işletme sermayesi ihtiyacını azaltmaktadır.

2.2.8. İşletme Gelirlerinin Dalgalanma Derecesi

Bazı işletmelerin satışları tüm yıla düzenli olarak dağıldığı halde, bazı işletmelerin satışları belirli aylarda toplanabilir. Eğer bir işletmenin faaliyetleri mevsimlik ise faaliyetlerin toplandığı mevsimde işletme sermayesi ihtiyacı en yüksek düzeye ulaşır (Akgüç, 2010:263). Turizm endüstrisinin mevsimlik özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinin satışları dolayısıyla gelirleri dalgalanma göstermektedir. Bu sebeple satışların yüksek olduğu yüksek sezonda işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır. Konaklama işletmelerine olan talep yüksek sezonda en üst seviyesine ulaşmaktadır. Bir konaklama işletmesi ister mevsimlik ister yıllık faaliyet gösteren satışların arttığı yüksek sezonda işletme sermayesi ihtiyacı artmakta, düşük sezonda ise azalmaktadır. Ancak her iki faaliyet döneminde de işletme sermayesi ihtiyacı yüksek sezonda dalgalanma gösterse de, sadece mevsimlik faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı daha fazla dalgalanma göstermekte, yıllık işletilen konaklama tesislerinde ise işletme sermayesi daha fazla süreklilik göstermektedir.

2.2.9. Satıcı Kredilerinden Yararlanma Derecesi

Satıcı kredileri, satın alma noktasında kendiliğinden gerçekleştiği için maliyeti düşük ya da hiç yoktur (Cote ve Latham, 1999:256). İşletmeler, alacak ve stoklarını finanse etmek için erişimi daha kolay olan satıcı kredilerini kullanmaktadırlar (Hill, Kelly ve Highfield, 2010:786). Bu durumda satıcı tarafından

mal teslimi ile herhangi bir ödeme yapmayan alıcıya fon sağlanmış olmaktadır. Ticari krediler satıcıların satışlarını artırırken alıcılar için kullanıma hazır fon kaynağıdır (Çakır, 2000:21). Satıcı kredileri, konaklama işletmeleri için özellikle yüksek sezonda önemli bir fon kaynağı oluşturmaktadır. Otel işletmeleri satıcı kredilerinden faydalandıkları ölçüde ve satıcı kredilerinin vadesi ne kadar uzun ise işletme sermayesi gereksinimlerini de o derece azaltabilmektedirler. Ayrıca eğer uzun vadeli satıcı kredilerinden yararlanan işletmelerin kendi satışları kısa vadeli ise satıcı kredilerinin vadesi gelmeden önce nakde sahip oldukları için bu durumda işletme sermayesi ihtiyaçları azalmaktadır.

İşletmelerin mal ve hizmet alımlarını daha ucuza getirip maliyetlerini azaltabilmek için, borcun erken ödenmesi durumunda satıcıların kendilerine uyguladıkları ıskontolardan yararlanma imkanları vardır. (Karacaer ve Gönenç, 2001:24). Ayrıca ticari krediler enflasyonist ortamlarda para piyasalarındaki daralmalar sonucu dış finansman ihtiyacı duyan işletmeler için uygun olmaktadır. Banka faiz oranlarının yüksek olması borçlanma maliyetinin artmasına neden olup, işletmeleri satıcı kredilerini daha çok kullanmaya yönlendirmektedir (Kırkulak ve Balsari, 2007:109). Dolayısıyla işletmeler vadeli alımlar yoluyla riski tedarikçiye aktarıp, yaratılan kaynaklarla banka kredilerini azaltma yoluna gitmektedirler (Ata, 2009:41). Ekonomik konjonktürün iyi olmadığı dönemlerde konaklama işletmeleri yüksek banka faizlerinden korunmak amacıyla satıcı kredileri kullanarak işletme sermayesi ihtiyacını azaltmaktadırlar. Ancak konaklama işletmeleri satıcı kredilerini kullandıkları oranda peşin indiriminden mahrum kalmaktadırlar. Konaklama işletmeleri eğer ticari kredi kullanıyorlarsa, satıcıların uyguladıkları indirimlerden ancak borcu erken ödeme yoluyla faydalanabilmektedirler. Dolayısıyla hem satıcı kredisi kullanarak hem de erken ödeme yapıp indirimden faydalanarak işletme sermayesi ihtiyacını azaltmaktadırlar.

2.2.10. Sermaye Maliyeti

Bir işletmenin kendisine fon sağlayan kişi ve kuruluşlara bu fonlar karşılığında ödediği fiyat sermaye maliyetidir (Karadeniz, 2008:5). İşletmenin

kullandığı fonların ortalama maliyetidir. İşletmenin kullandığı bu fonlar sermaye yapısında yer alan borç, özsermaye ve işletmede alıkonulan karlardır (Gönenli, 1991 :173). Birden fazla yatırım seçeneğiyle karşı karşıya olan yönetici, kar oranı en yüksek yatırımı tercih etmek durumundadır. İster iç, isterse dış kaynak ağırlıklı sermaye oluşumuna gitsin, belli bir maliyete katlanmak zorundadır. (Ünlü, 2010:68). Konaklama işletmelerinin sermayesini yabancı sermaye, özsermaye ve dağıtmadıkları karları oluşturur ve bunlar için belli bir maliyete katlanmak zorundadırlar. Eğer işletmenin yeni bir yatırımı kendi sermaye maliyetinden daha fazla bir getiri sağlıyorsa işletmenin değeri artıracaktır, sağlamıyor ise azalacaktır. Sermaye maliyetinin düşük ya da yüksek olması işletme sermayesi ihtiyacını etkilemektedir.

2.2.11. Amortisman Politikaları

Amortisman; kırılmaya, bozulmaya, eskimeye, tükenmeye, demode olmaya maruz bulunan sabit kıymetlerin mal oluş bedellerinin, amortisman ömrü içerisinde, paylara ayrılarak gider yazılmasıdır (Kavak, 2002:33). Amortismanların bedelleri önceden ödendiği için işletmede nakit çıkışına neden olmayan bir gider kalemi olduğu ve bu sebeple amortisman bedeli kadar nakit tutarı sağlandığı birinci bölümde açıklanmıştır. Amortisman bedeli kadar sağlanan bu nakit tutarı otelden otele ve uyguladıkları amortisman politikalarına göre değişmektedir. Konaklama işletmelerinde amortisman için ayrılan bu tutar ne kadar fazla ise, işletme sermayesi ihtiyaçları o ölçüde azalmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde uygulanan amortisman politikaları ihtiyaç duyacakları işletme sermayesi miktarını etkilemektedir.

Amortisman politikaları sağlanacak nakit tutarını etkileyen amortisman yöntemleriyle ilgilidir. Bu yöntemler: normal amortisman metodu, hızlandırılmış amortisman metodu ve olağanüstü amortisman metodudur. Bu metotlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Okka, 2009: 15-18).

Normal Amortisman Metodu; alınan fiziki varlığın değerinin, amortisman ömrüne bölünerek çıkan rakamın her yıl gider yazılmasıdır.

$$\text{Amortisman gideri} = \frac{\text{Maliyet} - \text{Hurda Değeri}}{\text{Amortisman Ömrü}}$$

Hızlandırılmış Amortisman Metodu; bu metotta da amortisman ömrü normal amortisman ömrünün yarısıdır. Amortisman oranıysa normal amortismanın 2 katıdır ve her yıl kalan varlığın net değeri üzerinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla ilk yıllar daha fazla olan gider ve sonraki yıllar daha az olan gider yazılarak nakit girişleri yönünden işletme desteklenmektedir.

Olağanüstü Amortisman Metodu; bu metot duran varlıkların yangın, su basması, demode olma gibi durumlarda işletmenin müracaatı üzerine Maliye bakanlığı yetkilileri tarafından zarar durumuna göre yeniden belirlenen oranlarda amortisman ayrılmasıdır.

Amortismanların bir özelliği de vergi tasarrufu sağlamasıdır. Amortismanların gider olarak gösterilmesi, işletmenin vergiye tabi kazancını azaltmakta bunun sonucunda işletme daha az vergi ödemektedir (Kavak, 2002:38). Konaklama işletmelerinde, amortismanlar nakit çıkışına neden olmayan bir gider kalemidir. Gider olması nedeniyle otel işletmesi amortisman tutarı kadar kazançlarını vergi dışında bırakarak bir tür oto finansman yapmaktadırlar. Amortismanların hesaplama metoduna göre değişiklik gösteren bu özelliği konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacını etkilemektedir.

2.2.12. İşletme Yöneticilerinin Risk Karşısındaki Tutumları

Finansman yönetimi, işletme yöneticilerinin risk yüklenme derecelerine göre bu dengeyi çeşitli şekillerde belirleyebileceklerini önermektedir. (Karacaer ve Gönenç, 2001:13). Yüksek riskli ve yüksek getirili işletme sermayesi yatırımı ve finansman stratejileri atak stratejilerle, düşük risk ve getiri ise muhafazakar stratejilerle ilgilidir. Yöneticiler önemli farklılıkları olan atak ya da muhafazakar

işletme sermayesi stratejileri izler (Weinraub ve Visscher, 1998:12). Karlılığı artırma amaçlı yönetici kararları riskin artmasına neden olur, tersine riski azaltmaya yönelik kararlar potansiyel karlılığın düşmesine neden olacaktır (Sharma ve Kumar, 2011:160). Konaklama işletmelerinde yöneticilerin risk karşısındaki tutumları aynı zamanda söz konusu otelin işletme sermayesi finanslama stratejisini ortaya koymaktadır. Konaklama işletmesinin yöneticisi riskten kaçan bir tutuma sahipse bu, o işletmenin muhafazakar bir politika benimsediğini, eğer yönetici risk üstleniyor ise, atak bir finanslama politikası benimsediğini göstermektedir.

Turizm yatırımlarında önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin yatırımlarının sermaye oranının yüksek olması ve siyasal, sosyal ve ekonomik olaylara son derece duyarlı ve kırılgan olması girişimciler için riski arttırmaktadır (Küçükaltan ve Eskin, 2008:161). Bu durumda konaklama işletmesinin yöneticisi risk alarak karlılığı hedefliyor ise söz konusu konaklama işletmesinin likidite derecesi düşerken, vadesi gelen borçlarını ödeyememe riski ve işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin yöneticileri özellikle ekonomik belirsizlik durumlarında riskten kaçınıyorlar ise işletme sermayesine duydukları ihtiyaç azalmaktadır. Buna karşın karlılıkları da azalmaktadır.

2.2.13. Vergi Uygulamaları

Vergi, kasadan ödenmesi gereken bir kısa vadeli pasiftir. Vergilendirme, kazanılmış karlardan düşülmesi gereken ilk tahsis olduğundan işletmenin diğer finansal politikalarının belirlenmesinde doğrudan etkilidir. Yüksek bir vergilendirme işletme sermayesi üzerine ilave bir yük koyacaktır (Erdoğan, 1994:107). Otel işletmelerinin kamu çevresiyle yakın ilişkileri vardır. Bu ilişkilerin başında vergi ilişkileri gelir. Devlet kendi organları aracılığı ile belirli dönemlerin sonunda otellerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır (Aksu, 2000:279). Konaklama işletmeleri vergi ödemelerini devletin belirlediği ödeme dönemlerine kadar fon kaynağı olarak kullanma imkanı elde etmektedirler. Dolayısıyla konaklama işletmeleri bu süreçte ödeyecekleri vergi tutarı kadar bir miktarı işletme sermayesi finansmanında kullanabilmektedirler. Bu durum ek işletme sermayesi ihtiyacı

duyulduğunda konaklama işletmelerinin yabancı kaynak arayışından kurtaran ve işletme sermayesi ihtiyacı azaltan bir unsurdur.

İşletme üretime geçtiğinde vergi sorumlusu olarak çalışanlarından gelir vergisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) primi kesecektir. Türkiye'deki mevcut uygulamalarda gelir vergisi kesintileri, kesinti tarihinden belirli bir zaman dilimi geçtikten sonra vergi dairesine yatırılmaktadır. Katma değer vergisi uygulamalarında da aynı ödeme şekli geçerli olduğundan, belirli bir süre için fon yaratılarak işletme sermayesi ihtiyacı azalacaktır. Ayrıca, işletmeye tanınacak vergi muafiyetleri ve istisnalar vergi yükünü azaltacağından vergi ödemelerinde kullanılacak fonlar azalacak bunun sonucunda ise işletme sermayesi ihtiyacı azalacaktır (Büker, Aşkoğlu ve Sevil, 2010:211). Konaklama işletmelerinde hizmet üretimi büyük oranda insan gücüne dayandığından SGK primleri önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle büyük konaklama işletmelerinde SGK primleri önemli miktarlara ulaşmaktadır. Bu nedenle sigorta primleri ödeneceği döneme kadar konaklama işletmelerine önemli bir fon kaynağı olmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde, teşvikler vb. sonucu elde ettikleri vergi muafiyetleri, yenileme yatırımları sırasında edinilen vergi indirimleri işletme sermayesi gereksinimini azaltmaktadır.

2.2.14. Konjonktürdeki Değişmeler

Konjonktürde farklı nedenlerle baş gösteren krizler küreselleşmenin etkisiyle sistemik bir nitelik kazanabilmekte, böylece belirli bir konu, alan ya da yerel ölçekte yaşanan gelişmeler ve olaylar tüm ülkeleri az ya da çok etkiler hale gelebilmektedir. (Ayrıçay, 2010:172). Krizlerin sistematik bir nitelik kazanması sonucu, finansal piyasalarda belirsizliğin artması, siyasi istikrarsızlık veya ekonomik durgunluk gibi faktörlere neden olabilir. Kriz nedeniyle işletme sermayesi fonlarının yetersizliği işletmenin faiz ödemelerini karşılayamamalarına, günlük faaliyetlerinde aksamaların meydana gelmesine, gelişme bütçelerinin kısılması nedeniyle büyüme potansiyelinin azalmasına, fiyat artışları yaşandığı dönemde işletme sermayesi ihtiyacının artmasına ve ekonomide genel kredi düzeyinin düşmesi nedeniyle işletme sermayesi finansmanında kullanılacak fon miktarının azalmasına neden olmaktadır (Ata, 2009,

34). 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 (Türksoy, 2007:110). Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri konjonktürün düşme gösterdiği dönemlerde yükselen faiz oranları, rezervasyon iptalleri ve artan rekabet nedeniyle fiyatlarını artıramamaktadırlar. Buna en iyi örnek 2008’de başlayan Dünya Ekonomik Krizidir. Konaklama işletmeleri artan faiz oranları sonucu fon sağlamakta güçlük çekmektedirler, ayrıca satın alma gücünün düşmesi, girdi maliyetlerinin artması ve diğer işletmeler ve sektördeki işletmelerle aralarındaki şiddetli rekabet sonucu fiyatlarını artıramamaları konaklama işletmelerini çok büyük mali sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum sonucunda konaklama işletmelerinin devamlılığını, faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini, vadesi gelen yükümlülüklerini ödemesini sağlayacak işletme sermayesine duydukları gereksinim artmaktadır.

Enflasyon, işletme sermayesini aşındırdığı için işletmeler, tahminlerinden daha fazla işletme sermayesi ihtiyacı duyar. Enflasyonist dönemlerle işletme sermayesi ihtiyacı hemen hemen enflasyon oranı kadar artacağından normal işletme sermayesi, işletmelerin faaliyetleri için yetersiz kalacaktır (Çakır, 2000:10). Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çevresinde hızla değişen ve gelişen ekonomik ve teknolojik koşullar, konaklama işletmelerini ve yöneticilerini belirsizlikler içerisinde hareket etmeye ve karar vermeye zorlamaktadır (Akıncı, 2010:2). Enflasyon dönemlerinde, paranın değer kaybetmesi, satın alma gücünün düşmesi işletme sermayesini aşındırdığı için konaklama işletmeleri normal dönemlerde olduğunda daha fazla işletme sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar.

Turistik talep açısından enflasyonun turist gönderen ya da turist kabul eden ülke bakımından hangi ülkede yaşandığı da önemlidir. Enflasyon eğer turist gönderen ülkede yaşıyorsa bu durum söz konusu ülkeden turist kabul eden ülkeye talebin azalacağını göstermektedir. Ancak turist kabul eden ülkede yaşanan enflasyon söz konusu ülkenin parasını turist gönderen ülke ya da ülkelerin parası karşısında düşüreceği için talep artabilmektedir. Bu durumda konaklama işletmeleri

artan talep ve dolayısıyla artan satışlar nedeniyle kısmen de olsa işletme sermayesi ihtiyacını azaltabilmektedir.

2.2.15. Teknolojik Değişmeler

Emek yoğunluğu yüksek bir teknoloji kullanan işletmelerin işletme sermayesi ihtiyacı, genellikle sermaye yoğun teknoloji kullanan işletmelerden daha fazladır (Kiracı,2000:26). Gelişmiş teknolojiler kullanılması maliyeti azaltmakta, karlılığı artırmakta ve daha kaliteli ürün sayesinde satışları artırarak işletme sermayesi ihtiyacını azaltmaktadır. Ancak turizm emek yoğun üretime dayalı bir endüstridir ve dolayısıyla konaklama işletmelerinde otomasyona ancak belirli ölçülerde izin verir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde karlılığın artırılması kalifiye eğitilmiş personel ile mümkündür. Konaklama işletmeleri emek yoğun teknoloji kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletme sermayesi ihtiyaçları sermaye yoğun teknoloji kullanan sektöre oranla daha fazla olmaktadır.

2.3. İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACININ HESAPLANMASI

İşletmelerin satışları ile stokları, alacakları ve nakit miktarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İşletme sermayesinin toplam olarak veya kalemler arasında dağılımlarının belirlenmesinde stok tutma alacak tahsil süreleri esastır. Buradan hareketle, bir işletmenin işletme sermayesi ihtiyacı, satışlar ve sermayenin bağlı kalma süresinin (stok ve alacak tahsil süreleri toplamı) bir yıla bölünüp, bulundurulması gereken kasa mevcudu ile toplanmasıyla hesaplanır (Altan, 1997:29). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı satışlar ve dönen varlık kalemleri arasında ilişki kurularak hesaplanmaktadır. İşletme sermayesi ihtiyacı satışlarla ilişki kurularak toplam olarak hesaplanabileceği gibi dönen varlık kalemleri ayrı ayrı satışlarla ilişkilendirilerek de hesaplanabilmektedir. Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanmasında kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Aşağıda bu yöntemlerden en çok bilinen ve kullanılanları incelenmektedir.

2.3.1. Proforma Bilanço Yoluyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması

İşletmelerin, işletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan tekniklerden ilki proforma bilançodur. Proforma bilanço ile aktif ve pasif kalemlerin gelecekteki bir tarihte hacimlerinin ne olacağı tahmin edilmektedir (Çam, 2006:19). Proforma bilanço konaklama işletmelerinin gelecekte ne durumda olması gerektiğini gösteren bir tablodur. Proforma bilançolar diğer tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de uzun dönem finans ihtiyacını tespitinde kullanılmaktadır. Konaklama işletmeleri proforma bilançoları aynı zamanda işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanmasında da kullanabilmektedirler. Proforma bilanço düzenlemede en çok kullanılan yöntemler; satışların yüzdesi yöntemi ve günlük satışlar yöntemidir.

2.3.1.1. Satışların Yüzdesi Yöntemiyle

İşletmenin faaliyetlerinde önemli değişikliklerin olmayacağı tahmin ediliyorsa, proforma gelir tablosu genellikle, geçmişte gerçekleşen masrafların ve satışların belli oranda gelecekte de devam edeceği kabul edilerek hazırlanmaktadır. Bu nedenle işletmenin gelecek yıldaki satışları tahmin edildikten sonra geçmiş gelir tablosunda yer alan çeşitli kalemler arasındaki yüzdesel ilişki ortaya konur. Bulunan oranlara ve gelecek yılın satışlarına dayalı olarak proforma gelir tablosu düzenlenir (Erdinç, 2008b:46). Konaklama işletmeleri satışların yüzdesi yöntemini kullanarak işletme sermayesi ihtiyaçlarını hesaplayabilmeleri için öncelikle gelecek yıldaki satışları doğru tahmin etmeleri gerekmektedir. Otel işletmesi satış tahminini yaptıktan sonra geçmiş yılın gelir tablosunda yer alan cari aktif ve pasifler ile satışlar arasında yüzdesel ilişkiyi bularak, aktif ve pasif yüzdeleri arasındaki fark bulunur. Bu farkın tahmin edilen satış tutarı ile çarpılmasından elde edilen tutar konaklama işletmesinin ihtiyaç duyacağı işletme sermayesi tutarıdır.

Turistik talebin inelastik özellik göstermesi nedeniyle konaklama işletmelerinde gelecek dönem satış tahminini yapmak oldukça güçtür. Çünkü turistik

talebin düşmesine neden olacak kriz, belirsizlik, doğal afetler gibi durumları ya da turistik talebi artıracak örneğin Mısır'daki siyasi istikrarsızlık sonucu talebin Türkiye'ye kayması gibi fırsatları önceden öngörmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle satışların yüzdesi yöntemiyle işletme sermayesi ihtiyacını hesaplayan konaklama işletmeleri gerçeğe en yakın satış tahminini yapmak zorundadırlar.

2.3.1.2. Günlük Satış Yöntemiyle

Bu yöntemde de satışlar işletme sermayesi unsurlarıyla ilişkilendirilmektedir. Ancak işletme sermayesi unsurları günlük satış tutarı cinsinden ifade edilmektedir (Aksoy ve Yalçın, 2008:139). Konaklama işletmelerinde günlük satış yöntemiyle işletme sermayesi ihtiyacı hesaplanırken bir öndeki yöntemde olduğu gibi satışlar ve işletme sermayesi unsurları ilişkilendirilmektedir. Ancak bu yöntemde dönen varlık kalemleri günlük satış tutarı şeklinde ifade edilmektedir. Günlük satış yöntemiyle işletme sermayesi ihtiyacını hesaplamak isteyen bir konaklama işletmesinin öncelikle gelecek yıla ilişkin satışlarını doğru tahmin etmesi gerekmektedir. Konaklama işletmesi gerçekleşen satışlarının her bir dönen varlık kalemini kaç günde gerçekleştirdiğini belirledikten sonra, tahmin ettiği satışların günlük tutarını bulup (Tahminlenen satış/360) , bunu işletme sermayesi unsurlarının gün sayısı ile çarpar. Aktif ve pasif toplamının arasındaki fark konaklama işletmesinin ihtiyaç duyacağı işletme sermayesi tutarıdır. Konaklama işletmelerinin gerçeğe en yakın işletme sermayesini hesaplayabilmeleri için gerçekleşecek satışları doğru tahminlemeleri gerekmektedir.

2.3.2. Rasyo Yoluyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması

Finansal oran, en basit şekliyle finansal tablolarda bulunan iki kalem arasındaki ilişkiyi ifade eden sayı olarak tanımlanabilir (Aydın, Başar ve Coşkun, 2009:61). Rasyolar, işletmelerin ekonomik ve finansal yapısı ile karlılık ve çalışma durumunu belirlemekte kullandıkları bir tekniktir. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini değerlendirmede kullandıkları çok sayıda rasyo bulunmaktadır (Afşar, 2002: 159). Konaklama işletmelerinde kullanılan rasyolar işletmenin borç ödeme

gücü, verimliliği ve karlılığı konusunda bilgiler vermesinin yanı sıra işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanmasında da kullanılmaktadır. Konaklama tesislerinde işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanmasında en sık kullanılan rasyolar likidite rasyolarıdır.

Likidite rasyoları işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü gösteren rasyolardır. Konaklama işletmeleri likidite rasyolarını kullanarak işletmelerinin kısa vadeli borç ödeme gücünü değerlendirebilmekte aynı zamanda işletme sermayesi ihtiyaçlarını hesaplariken bu oranlardan faydalanabilmektedirler.

Konaklama işletmelerinde hem işletmenin kendisinin hem kreditorlerin hem de yatırımcıların en çok ilgilendikleri rasyolar cari rasyo, likidite oranı ve nakit oranıdır. *Cari Oran*; dönen varlıkların kısa süreli borçları ne ölçüde karşılayabileceğini göstermektedir. Cari aktiflerin cari pasiflere bölünmesiyle bulunur. Genel kabul görmüş düzeyi 2'dir. Konaklama işletmelerinde işletme sermayesinin kısa vadeli borçları kaç defa katladığını göstermektedir. *Likidite Oranı*; cari aktiflerden likidite derecesi düşük olan stokların çıkarılıp cari pasiflere bölünmesiyle bulunur. Genel kabul görmüş düzeyi 1'dir. Konaklama işletmelerinde stoklar satılmasa dahi kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü göstermektedir. *Nakit Oranı*; para ve para benzeri varlıkların kısa süreli borçlara bölünmesiyle bulunur. Cari orana göre daha hassas ve sert bir ölçüdür. Genel kabul görmüş düzeyi % 20'dir. Konaklama işletmelerinin alacaklarını tahsil edememesi para girişlerinin durması halinde kasasında ve bankadaki vadesiz mevduat hesabında bulunan nakit ve nakit benzeri varlıklarla kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü göstermektedir.

Rasyo yoluyla işletme sermayesi ihtiyacı hesaplanırken, konaklama işletmeleri öncelikle sektör ortalamalarından ve varsa geçmiş yıllara ait kendi oralarından yararlanmaktadır. Konaklama işletmeleri bu oranlardan yararlanarak otelin faaliyet hacmine göre işletme sermayesi hesaplama yoluna gitmektedirler. Rasyo yoluyla işletme sermayesi ihtiyacı hesaplamada, konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyacağı oranlar kasa, alacak ve stok devir hızlarının ve cari oranın sektör ortalamaları ya da varsa işletmenin geçmiş yıllara ait ortalamalarıdır. Konaklama

işletmesi gelecek yıl satış tahminini bu oranlarla ilişkilendirerek gereksinim duyduğu işletme sermayesi ihtiyacını hesaplamaktadır.

2.3.3. Nakit Bütçesi Yardımıyla İşletme Sermayesi İhtiyacının Hesaplanması

Nakit bütçesi, üretim sırasında ortaya çıkan nakit çıkışları ile alacakların toplanması ve satışlar sonucu oluşan nakit girişleri arasında bir zaman aralığı olarak yorumlanır (Falope ve Ajilore, 2009:74). Nakit bütçesinin anlamlı olabilmesi, yararlı sonuçlar verebilmesi için mümkün olduğu kadar kısa aralıklarla düzenlenmesi gerekir. (Ata, 2009:87). Nakit bütçesindeki nakit girişlerinin gerçekleşme olasılığı düşük ve nakit çıkışları gerçekleşme olasılığı yüksek ve ertelenemeyecek ise işletme sermayesi ihtiyacı artacaktır (Ceylan, 2001:248). Konaklama işletmelerinde nakit giriş (oda, yiyecek, içecek satışları, kira, sauna-hamam, diğer üniteler vb) ve çıkışları (işçilik, yiyecek içecek hammadde alımları, elektrik-su vb) çok çeşitli kalemlerden oluştuğu için mümkün olduğu kadar sık aralıklarla nakit bütçesi düzenlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde nakit giriş ve çıkışlarını ve dolayısıyla işletme sermayesi ihtiyaçlarını daha doğru tahmin edebilmektedirler. Ayrıca konaklama işletmeleri nakit girişlerini hızlandırmak ve nakit çıkışlarını yavaşlatmak yoluyla işletme sermayesi ihtiyaçlarını azaltmaktadırlar.

Nakit akışı, belirli bir zaman dilimi içerisinde işletmeye giren ve çıkan nakdi ifade etmek için kullanılmaktadır (Ata, 2009:68). Nakit akışı; bir dönem içerisinde işletmeye giren net nakit girişleri olarak açıklanabilir. İşletme sermayesi ihtiyacının bir diğer önemli ölçüsü de nakit akışıdır yani hammadde alımında harcanan paranın ve üretilmiş ürünlerin satımında kazanılan paranın geri gelmesi arasındaki bekleme süresidir. Bu süresi ne kadar fazla olursa işletme sermayesi ihtiyacı da o kadar artar. (Deloof, 2003:574). Nakit bütçesi beklenen nakit giriş ve çıkışları olarak ifade edilen gelecekteki nakit akışları ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinde nakit girişleri nakit çıkışlarından fazla ise aradaki fark pozitif değerdedir, ancak nakit çıkışları nakit girişlerinden fazla ise fark negatif değerdedir. Konaklama işletmesi pozitif bir nakit akışına sahip ise işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır aksi durumda ise

artmaktadır. Aradaki farkın sıfır olduğu durumda ise konaklama işletmesinin ek bir finansman kaynağına ihtiyacı olmamaktadır.

İşletmenin gelecekteki nakit akışı, nakit bütçesi hazırlanması yoluyla tahmin edilebilir (Erdinç, 2008b:19). Tahmini nakit girişleri ve çıkışlarını gösteren ve farkın hangi işleme tabi tutulacağını belirten nakit bütçesinin düzenlenmesi aşağıdaki aşamalarla gerçekleştirilmektedir (Yetişken, 2010:91).

- Bütçe döneminin belirlenip zaman dilimlerine ayrılması
- Nakit girişlerinin tahmin edilmesi
- Nakit çıkışlarının tahmin edilmesi
- Nakit akış farkının belirlenip net nakit akışının tahmin edilmesi
- Nakit fazlalığı halinde fazla nakdin nerelere yatırılacağını, nakit açığı halinde de nasıl kapatılacağını belirlenmesi

Konaklama işletmeleri nakit bütçesi düzenlemek yoluyla işletme sermayesi ihtiyaçlarını hesaplamaktadırlar. Düzenlenen nakit bütçesi sonucu nakit fazlalığı varsa otelin işletme sermayesi ihtiyacı azalmasına karşılık fazla nakdi atıl kalmaktan korumak için nereye yatıracağını belirlemesi gerekmektedir. Nakit açığı durumunda ise konaklama işletmesinin işletme sermayesi ihtiyacı artar bu durumda ek fon ihtiyacını nereden karşılayacağını belirlemesi gerekmektedir.

2.3.4. Faaliyet Devri Katsayısına göre İşletme Sermayesi İhtiyacının Belirlenmesi

Bu yöntemde işletme sermayesi ihtiyacı, satış hacmine bağlı olarak bulunan yıllık işletme giderlerinin, faaliyet devri katsayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Özpeynirci, 2001:10). İşletmelerin, işletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde esasen faaliyet devri belirleyici olmaktadır. Bu döngüde ürünün üretilme zaman zarfı ile üretilen ürünün satılma süresi ve tahsilatın gerçekleşme sürelerinin toplamı faaliyet devrini oluşturur. Bu aşamanın uzunluğu veya kısalığı işletme sermayesi ihtiyacı üzerinde etkili olmaktadır (Büyüksalvarcı ve Abdioğlu, 2010:51). Konaklama işletmelerinde ürünün üretilmesi ve tüketilmesi aynı zamanda

gerçekleşmektedir. Ancak tahsilat otel işletmesinin kredili satış vadelerine göre yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu sürelerin toplamı faaliyet devrini oluşturmaktadır. Bu sürenin uzun veya kısa olması konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacını etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde faaliyet devrinin uzun olması tahsil edilemeyen alacaklar olduğunu göstermektedir. Bu durumda ürün satışıyla karşılanamayan işletme sermayesi ihtiyacı artmaktadır. Faaliyet devrinin kısa olması ise konaklama işletmesinin stoklarını hızla paraya dönüştürdüğünü ve etkili bir alacak tahsilat politikası olduğunu göstermekte ve dolayısıyla işletme sermayesi gereksinimlerini azaltmaktadır.

Faaliyet devri katsayısı yönteminde konaklama işletmeleri belirledikleri faaliyet devri katsayısı ile ürünün üretim süresi, satılma süresi ve müşterilere tanınan vade sürelerini ilişkilendirerek işletme sermayesi ihtiyacını hesaplamaktadırlar.

2.4. İŞLETME SERMAYESİNİN ANALİZİ

Konaklama işletmeleri faaliyetleri tam kapasite yerine getirmek, yükümlülüklerini karşılayabilmek bunların sonucunda karlılıklarını artırıp iş hacimlerini genişletmek için optimal düzeyde bir işletme sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar. Konaklama işletmelerinin işletme sermayesini, yetersiz kalıp yükümlülüklerini yerine getirememekten ve fazla olup atıl kalmaktan korumak, aynı zamanda faaliyetlerini kesintisiz devam ettirerek müşteri beklentilerini cevap vermek ve karlılıklarını artırmak için ihtiyaç duyacakları işletme sermayesi seviyesini analiz etmeleri gerekmektedir. Konaklama işletmeleri faaliyetlerinin başlangıcında analiz yaparak gerekli işletme sermayesi seviyesini belirleseler bile turizmin mevsimlik ve inelastik özelliğinden dolayı bu seviye sürekli değişebilmektedir. Bu nedenle oteller işletme sermayelerinin yeterliliğini analiz yoluyla kontrol etmektedirler.

2.4.1. İşletme Sermayesinin Yeterliliğinin Analizi

Bir işletmenin dönen varlıklarını ve kısa vadeli yatırımlarını gösteren işletme sermayesi, karlılık ve likidite gibi işletme amaçlarını etkileyen ana faktörlerden

biridir. İşletme borçlarının ödenmesi, faaliyet hacminin artırılması ve rakip işletmelere üstünlük sağlaması işletme sermayesinin yeterliliği ile yakından ilgilidir (Önal, 1997:107). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi ihtiyacı yukarıda açıklanan yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Geleceğe yönelik tahminler ne kadar gerçekçi ise işletme sermayesi ihtiyacı da o kadar doğru hesaplanabilmektedir. Ancak konaklama işletmelerinde bu ihtiyacı kesin olarak hesaplamak, geleceğe yönelik gerçekçi tahminler yapmak, turistik talebin ekonomik, politik, sosyolojik ve psikolojik faktörlerin etkisiyle inelastik özellik göstermesinden dolayı oldukça zordur. İşletme sermayesi ihtiyacı doğru hesaplanırsa bile turizmin mevsimlik özellik göstermesinden dolayı yüksek sezonda artış, düşük sezonda ise azalış göstermektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işletme sermayesinin yeterli olup olmaması oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinin, işletme sermayesinin yeterli olup olmaması durumlarında işletmelerin karşılaşılabileceği durumlar aşağıda incelenmektedir.

2.4.1.1. İşletme Sermayesinin Yetersiz Olması

Sabit sermaye ile alınan sabit kıymetlerin etkin bir şekilde kullanılmaması işletmelerde, işletme sermayesi yetersizliğinin temel göstergesidir. Çünkü işletme sermayesi eksikliği, eldeki hammadde ve iş gücünden mevcut zamanın bir kısmı için faydalanılmadığını gösterir. Bu durum ise işletmelerde üretim faaliyetlerinin maliyetlerini artırarak, işletme sermayesi eksikliğini en üst seviyeye çıkarır (Alagöz, 1993:92). Konaklama işletmelerinde, işletme sermayesinin iş hacminin ve çalışma koşullarının gerektirdiği tutarda olmaması halinde işletme sermayesi yetersiz kalmaktadır.

İşletmelerde, işletme sermayesi yetersiz ise işletme karlı yatırım fırsatını kaçırabilecek veya kısa vadeli likidite problemi yaşayacaktır. Bu durum piyasada işletmenin diğer işletmeler nezdinde kredibilitelerini azaltabilecektir. (Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010:50). Ayrıca, işletmenin eksik kapasite ile çalışmasına ve buna bağlı olarak birim maliyetlerinin yükselmesine yol açar. İşletme siparişleri zamanında karşılayamaz ve önemli fırsatları kaçırabilir (Tanrıver, 1992:15). Yetersiz

işletme sermayesi şirketin günlük faaliyetlerinin aksamasına neden olurken karlılığı da azaltır (Kaur, 2010:8). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesinin yetersiz olması, işletmenin kapasitesini düşürmektedir. Örneğin işletme sermayesi yetersiz seviye olan otel işletmesi açığı kapatmak için işçi çıkarma yoluna gidebilir. Bu durumda konaklama işletmesi eksik kapasite ile çalışmaktadır ve bunun sonucunda günlük faaliyetleri aksamakta ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayamamaktadır. Konaklama işletmesinin faaliyetlerinde devamlılık sağlayamaması ve bunun devam etmesi sonucunda iflas ile karşılaşabilmektedir.

Optimal seviyelerde seyretmeyen cari aktifleri ve cari yükümlülükleri optimal seviyelere getirmek için daha çok yönetsel çaba sarf edilir. (Filbeck ve Krueger, 2005:11). Yetersiz işletme sermayesine sahip işletmelerde mali sıkıntılar ortaya çıkabilir ve günlük aktivitelerini yürütmede zorluklarla karşılaşabilirler (Appuhami, 2008:8). Otel işletmelerinde optimal seviyenin altında işletme sermayesi aynı zamanda vadesi gelen yükümlülüklerini karşılayamamalarına neden olmaktadır. Bu durum konaklama işletmesinin kredibilitesini düşürerek, fon ihtiyacı olduğunda kaynak bulamamasıyla ya da çok kısa vadeli ve yüksek maliyetli kaynak bulmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca yetersiz işletme sermayesi sonucu faaliyetleri aksayan konaklama işletmesinin satışları ve dolayısıyla karlılığı düşmekte, sonuçta işletme faaliyetlerinin sona ermesiyle karşı karşıya gelmektedir.

2.4.1.2. İşletme Sermayesinin Gerekenden Fazla Olması

İşletme sermayesi, işletmelere kısa dönemli kredi veren kuruluşlar için önemli bir kriter olup, yüksek düzeydeki işletme sermayesi kreditorlerin işletmeye bakışını olumlu hale getirmektedir. Bununla beraber, bu tür varlıkların sermayenin kârlılığına katkıda bulunmaması sebebiyle, işletme sermayesine finansal performansı sınırlayan bir unsur olarak bakılmaktadır (Öz ve Güngör, 2007:321). İşletme sermayesinin gerekenden fazla olması işletmeye zarar verir. Ayrıca kıt kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olur (Kaur, 2010,7). Optimalın üzerinde işletme sermayesine sahip olunması halinde işletmenin karlılığı azalmaktadır. Bu durumda, finansmanın, yabancı kaynaklardan sağlanması sonucu atıl kalan bu kaynakların

maliyeti veya özkaynaklardan sağlanması sonucu alternatif yatırım alanlarından elde edilecek gelirlerin kaybedilmesinin maliyeti, karlılığı olumsuz yönde etkiler (Önal, 1997: 108). İşletme sermayesinin fazla olması işletmenin karlılığında negatif bir etkiye sahiptir ve likidite seviyesinin yükselmesine ve elde atıl fon tutulmasına neden olmaktadır (Afza ve Nazir, 2007:12). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesinin optimalin üzerinde olması kreditorler açısından istenen bir durumdur ve işletmenin kredibilitesini yükseltmektedir. Ancak konaklama işletmelerinde gerekenden fazla işleme sermayesi, söz konusu konaklama işletmesinin likiditesinin yüksek olduğunu göstermektedir ve bu durum konaklama işletmesinin karlılığını azaltan bir unsurdur. Otel işletmelerinde optimalin üzerinde seyreden bir işletme sermayesi tutarı finansman kaynaklarının verimsiz bir şekilde kullanıldığını, finansman yabancı kaynaklarla sağlanmış ise atıl kalma maliyeti olduğunu, özkaynak ile sağlanmış ise alternatif yatırımdan elde edilecek gelirlerden mahrum kaldığını göstermektedir. Bu durum sonucunda konaklama işletmesinin karlılığı düşmektedir.

2.4.1.3. İşletme Sermayesinin Yeterli Seviyede Olması

Optimal işletme sermayesi miktarı, işletme faaliyetlerini aksatmayacak aynı zamanda atıl da bırakmayacak şekilde minimum maliyetle tedarik edilen ve maksimum verimle kullanılabilecek işletme sermayesi düzeyidir (Çakır, 2000:45). Başka bir deyişle, bir işletmenin tam kapasite çalışmasını, faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini, müşterin isteklerinin, siparişlerinin zamanında ve tümüyle karşılanmasını ve dolayısıyla elverişli koşullarda satış fırsatları yakalayarak iş hacmini genişletmesini sağlayan işletme sermayesi tutarıdır (Akgüç, 2010:202). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesinin yeterli düzeyde olması tüm işletmelerde olduğu gibi istenen bir durumdur. Konaklama işletmelerinde işletme faaliyetlerini aksatmadan aynı zamanda atıl da bırakmayacak şekilde minimum maliyetle tedarik edilen ve maksimum verimle kullanılan işletme sermayesi düzeyi, optimal işletme sermayesi miktarını göstermektedir.

Her işletme, kar amaçlı olsun ya da olmasın büyüklüğüne ve niteliğine bakmadan belli bir ölçüde işletme sermayesi gerektirir. Bu işletme sermayesinin

yeterli seviyede olması işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. (Raheman ve diğerleri, 2010:157). Kurulan bir tesisin faaliyetini sürdürebilmesi ya da işletilmesi ancak yeterli işletme sermayesini elinde bulundurması ile mümkündür (Özpeynirci, 2001:8). İşletme sermayesi yönetiminin temel amacı, işletme sermayesi bileşenlerinin her biri arasındaki optimal dengeyi sağlayabilmektir. İşin başarısı, çoğunlukla işletme sermayesi seviyesinin optimal olmasına bağlıdır. (Afza ve Nazir, 2007:12). İşletmelerin faaliyetlerini amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri yeterli düzeyde işletme sermayesi ile mümkündür ve kısa vadeli yabancı kaynaklar ve cari harcamalar dışında ihtiyaçları da karşılayacak düzeyde olması gerekir (Atabey, 1998:191). Yeterli işletme sermayesi, işletmenin değerini maksimize ederken, diğer taraftan da geniş stoklar ve geniş ticari kredi politikaları satışları artırmaktadır (Deloof, 2003, 573). Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi düzeyi, faaliyetleri mali sıkıntıya düşmeden, ani ihtiyaçlarını ve vadesi gelen yükümlülüklerini karşılayabilmesine yetecek düzeyde olmalıdır. Bu sayede mali sıkıntıya düşmeden faaliyetlerini tam kapasite yürüterek müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, vadesi gelen borçlarını ödeyebilecek ve cari harcamalar dışındaki ihtiyaçlarını karşılayarak karlılığını ve işletme değerini artıracaktır. Ayrıca konaklama işletmeleri optimal işletme sermayesi seviyesiyle artan karlılık sonucu iş hacmini genişletebilmektedirler.

2.4.2. İşletme Sermayesi Yetersizliğini Gidermek İçin Yapılan İşlemler

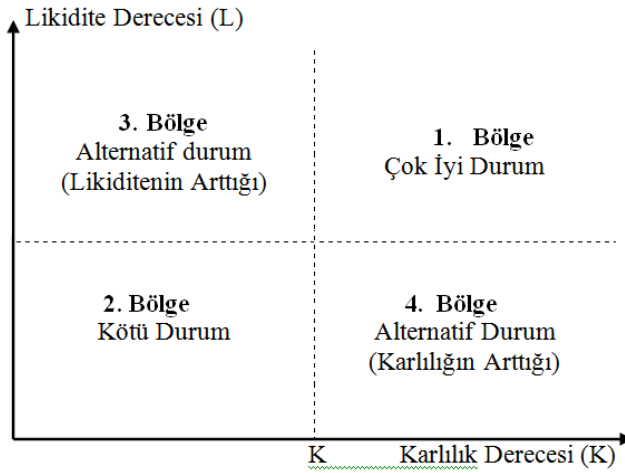
İşletme sermayesi, işletme faaliyetlerini yerine getirecek düzeyde değil ise yetersizdir. Bu durum faaliyetlerin aksamasına, yükümlülüklerin vadesinde yerine getirilememesine dolayısıyla işletmenin piyasada itibarını kaybederek fon sağlayamamasına, kredibilitesini yitirmesine ve hatta iflasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme sermayesi yetersizliğinin giderilmesi gerekmektedir.

İşletme sermayesi analizinde likidite ve karlılık yanında riskin de ele alınıp değerlendirildiği bilinmektedir. Teknik likiditenin (vadesi gelmiş borçları ödeme gücü) düşük olması kısa vadeli borç ödeme riskinin yüksekliğini, gerçek likiditenin (tüm borçları ödeme gücü) düşüklüğü ise iflas riskinin fazlalığını ifade etmektedir.

Karlılığın ve likiditenin değişmesine göre alternatif sonuçların işletme sermayesi seviyesine etkileri ve düzeltici işlemler aşağıda grafik üzerinde açıklanmaktadır (Aksoy ve Yalçın, 2008:217).

Aşağıdaki grafikte bir işletmenin gerçekleşmiş karlılık (K) durumları X ekseninde, Likidite (L) durumları Y ekseninde gösterilmektedir.

Şekil 5: İşletme Sermayesi Yetersizliğini Düzeltici İşlemler



Kaynak: Aksoy ve Yalçın, 2008, s.217.

Şekil 5'e göre bir konaklama işletmesinin 1. bölgede yer alması likidite düzeyinin optimal seviyede olduğunu göstermektedir. Bu durumda söz konusu konaklama işletmesi hem vadesi gelen borçlarını zamanında ödeyebilmekte hem de elinde atıl fon bulundurmamaktadır. Dolayısıyla karlılığı da yüksektir. Bir konaklama işletmesi 2. bölgede yer alıyorsa şekilde de görüleceği üzere likidite ve karlılığı düşüktür. İşletme vadesi gelen yükümlülüklerini ödeyememe riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

Şekil 5'te ikinci durum ise karlılık, risk ve likidite dengesini göstermektedir. Konaklama işletmesinin 3. bölgede yer alması likiditesini yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmenin elinde atıl fon bulunduğu için karlılığı da düşük olmaktadır. 4. bölge ise bir konaklama işletmesi için alternatif bölgedir. İşletmenin likiditesi düşük ancak karlılığı ve riski yüksektir.

Burada hangi alternatifin seçilmesi gerektiğine yöneticiler karar vermektedirler. Her yönetici işletme sermayesi yeterliliği ilgili kabul edeceği kritere göre alternatiflerden birisini tercih edecektir.

İşletmelerin karşılaştıkları işletme sermayesi yetersizliğine karşı, finansal durumlarını düzeltmek amacıyla bazı kısa ve uzun dönemli stratejileri uygulamaya geçmeleri gerekir. İşletme sermayesi ile ilgili ani krizler, daha çok belirlenecek kısa dönem stratejileri ile giderilmeye çalışılır. Ancak bu stratejilerin hedefi sınırlıdır. Daha etkin bir işletme sermayesi yönetimi için, işletmelerin işletme sermayesi ihtiyacını azaltacak, faaliyet düzeyini yükseltecek, sonuç olarak işletme sermayesi ihtiyacının finansmanı için daha fazla fon yaratacak uzun dönem stratejilerinin benimsenip uygulamaya konulması gerekecektir. Kısa ve uzun dönemli işletme sermayesi yetersizliğini düzeltici işlemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Önal, 1997:114).

- Tahsilat sistemini değiştirme
- Etkili kredi politikası
- Müşterilere tanınan ıskonto oranını değiştirme
- Gelişme ve büyümeye yönelik harcamaların kısılması
- Kredi kurumlarıyla görüşme yapma
- Ürün kapasitesini geliştirme
- Stokların yönetiminde etkinlik sağlanması
- Ödeme sistemini yenileme
- Nakit fazlalıklarının yatırım yöntemlerini değiştirme
- Ödemelerin takipte ihtar sıklığını yenileme
- Maaş ve ücret ödeme sistemini değiştirme
- Borçlanma işlemlerini farklılaştırma

Konaklama işletmeleri, işletme sermayesinin yetersiz kalması durumunda, bu düzeltici işlemlerden biri veya birkaçını uygulamaya koyarak yetersizliği gidermeye çalışmaktadırlar. Örneğin bir konaklama işletmesi, işletme sermayesi yetersiz kaldığında maaş ve ücret ödemelerini geciktirerek ya da müşterilerine tanıdığı ıskonto oranını yüksek sezonda düşürerek bu açığı gidermeye çalışmaktadırlar.

Bu bölümde konaklama işletmelerinin genel özellikleri, konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimi, işletme sermayesi ihtiyacının hesaplanması ve analizi konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde Antalya ili Side bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işletme sermayesi yönetimi etkinliğini ortaya koymak için yapılan uygulamanın bulguları değerlendirilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE YÖNELİK ÖRNEK BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, dönemselsel olarak işletme sermayesi ihtiyacı değişen konaklama işletmelerinde, işletme sermayesi yönetimiyle ilgili bir durum tespiti yapmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Soru formu oluşturulurken Yıldırım (2006); Topal, Erkan ve Elitaş (2006) ve Khoury, Smith ve MacKay (1999) çalışmalarından faydalanılmıştır. Soru formu 47 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 8 adedi otellerin genel özellikleri; 11 adedi alacak yönetimi; 11 adedi nakit yönetimi; 6 adedi stok yönetimi ve 6 adedi genel finans sorularından oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Antalya'nın Side bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme çizilen evren içerisinde rastlantısal olarak seçilen elli iki konaklama işletmesidir. Çalışma tanımlayıcı bir nitelik taşıdığından seçilen konaklama işletmesi sayısının yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmada 52 konaklama işletmesinin finans müdürlerine hazırlanan soru formu gönderilmiştir. Araştırmada karşılaşılan tek güçlük çalışmanın düşük sezonda yapılması nedeniyle finans müdürlerine kolaylıkla ulaşılamamasıdır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmanın bulguları yer almaktadır. Öncelikli olarak kullanılan soru formunun güvenilirliği analiz edilmiştir. Güvenilirlik sonucu Tablo 1’de verilmiştir.

TABLO 2: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Adedi
,676	43

Uygulanan ankete yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,676 çıkmıştır. İzleyen kısımda tanımlayıcı istatistiklere (Tablo 3) yer verilmiştir. Tablo 3’de boyut itibariyle özet istatistikler verilmiştir.

TABLO 3: Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Otellerin	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Yıldızı	52	1	5	4.38	.932
Faaliyet dönemi	52	1	2	1.71	.457
Faaliyet süresi	52	1	4	2.63	1.189
İşletme biçimi	52	1	3	1.65	.520
Oda sayısı	52	1	5	4.63	.886
Yatak sayısı	52	2	5	4.88	.583
Çalışan sayısı	52	1	5	4.12	.758
Yönetim biçimi	52	1	2	1.52	.505
Yazılı finansal planı	52	1	2	1.10	.298
Finansal plan kontrolü	52	1	5	1.44	1.056
Fon kaynakları	52	1	4	3.08	1.218
Finanslama stratejisi	52	1	5	3.48	1.244
Nakit bütçesi düzenleme	52	1	5	1.83	1.043
Nakit sıkıntısı	52	1	2	1.85	.364
Alacak tahsilat süresi	52	1	5	1.94	.938
Batık/toplam alacak oranı	52	1	3	1.33	.513
Yiyecek vadesi	52	2	5	3.67	.734
İçecek vadesi	52	1	5	3.42	.825
Nakit indirimi	52	1	5	1.94	1.589
Kredi verme kriterleri	52	1	5	2.19	1.749
Şirketlere açılan kredi süresi	52	1	5	1.69	.940
Acentelere açılan kredi süresi	52	1	4	1.65	.814
Yararlandıkları kaynaklar	52	1	3	1.62	.844
Ticari kredi yıllık maliyeti	52	1	5	2.08	.813
Kredi analizi yapma	52	1	5	3.23	1.503
Erken ödeme iskontosu	52	1	5	3.37	1.387
Şüpheli alacakların takibi	52	1	5	4.35	.905
İşletme sermayesi miktarı kontrolü	52	1	5	4.31	1.261
Stok seviyesinin izlenmesi	52	1	5	4.83	.617
Sipariş zamanı planlama	52	1	5	4.60	1.034
Borçlanmada varlıkların önemi	52	1	5	4.12	1.293
Ödeme günü değerlendirme	52	4	5	4.77	.425
Parasal hedeflerin izlenmesi	52	2	5	4.77	.645
Oda satış karlılığı	52	1	5	2.60	1.107
Yiyecek/içecek satış karlılığı	52	1	5	1.38	.973
Diğer satış karlılığı	52	1	5	1.35	.837
Duran varlıklara yatırım %	52	1	5	1.73	.992
Dönen varlıklara yatırım %	52	1	5	1.73	.972
Kredili satış/toplam satış oranı	52	1	5	3.81	1.585

TABLO 4: Yıldızlara Göre Dağılım

Yıldız sayısı	Frekans	Yüzde
1 yıldızlı	2	3,8
2 yıldızlı	1	1,9
3 yıldızlı	1	1,9
4 yıldızlı	19	36,5
5 yıldızlı	29	55,8
Total	52	100,0

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin Tablo 4’te görüldüğü üzere büyük çoğunluğu (% 55,8) 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. 4 yıldızlı konaklama işletmeleri ise % 36,5 ile ikinci sırada yer almaktadır. 1, 2 ve 3 yıldızlı oteller işletme sermayesi yönetimi açısından yeterli veri alınamayacağından düşük tutulmuştur.

TABLO 5: Faaliyet Dönemlerine Göre Dağılım

Faaliyet Dönemi	Frekans	Yüzde
Yıllık	15	28,8
Mevsimlik	37	71,2
Total	52	100,0

Tablo 5’te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 71,2 gibi büyük çoğunluğu mevsimlik işletmelerden oluşurken, buna karşın % 28,8lik kısmı yıllık otellerden oluşmaktadır.

TABLO 6: Faaliyet Sürelerine Göre Dağılım

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	12	23,1
6-10 yıl	13	25,0
11-15 yıl	9	17,3
16-25 yıl	18	34,6
Total	52	100,0

Araştırılan konaklama işletmelerinde faaliyet süresi bakımından ilk sırada % 34,6 ile 16-25 yıl arası faaliyet gösteren oteller görülmektedir. Tablo 6’da da görüldüğü üzere 2. sırada % 25 ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren oteller, 3. sırada ise % 23,1 ile 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren yeni işletmeler yer almaktadır. En son sırada ise % 17,3 ile 11-15 yıl arası faaliyet gösteren oteller bulunmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu 10 yıl ve üzeri faaliyet gösteren otellerden oluşmaktadır.

TABLO 7: İşletme Biçimlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Bağımsız otel	19	36,5
Zincire bağlı bir otel	32	61,5
Çeşitli sektörlerde yatırımları olan bir şirketler grubuna bağlı	1	1,9
Total	52	100,0

Tablo 7, Konaklama işletmelerinin işletme biçimleri işletme sermayesi yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Zincire bağlı oteller fon kaynağı temininde büyük avantaja sahiptirler. Tablo 7’de de görüldüğü üzere işletme biçimleri bakımından büyük çoğunluğu (%61,5) zincire bağlı oteller oluşturmaktadır. Mevcut duruma göre zincire bağlı işletmeler finansal açıdan daha güçlü bir yapıya sahiptirler. Koordine bir şekilde çalışarak daha hızlı kaynak temin etmektedirler. Ayrıca zincire dahil diğer işletmeleri arasında kaynak alışverişinde bulunmaktadır. Bunun durum sonucunda hem finans yönetimi açısından hem de piyasada daha güçlü hale gelmektedirler.

TABLO 8: Oda, Yatak ve Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

Oda Sayısı	Frekans	Yüzde	Yatak sa.	Frekans	Yüzde	Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
0-50	2	3,8	0-50			1-9 kişi	1	1,9
51-100			51-100	2	3,8	10-49 kişi	1	1,9
101-150	2	3,8	101-150			50-99 kişi	3	5,8
151-200	7	13,5	151-200			100-250 kişi	33	63,5
201 ve üzeri	41	78,8	201 +	50	96,2	251 ve üzeri kişi	14	26,9
Toplam	52	100	Toplam	52	100	Toplam	52	100

Tablo 8’de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin büyüklük açısından dağılımları verilmiştir. Konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve işletme sermayesi gereksinimi arasında doğrusal bir bağlantı bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin büyüklük ölçeği arttıkça işletme sermayesi gereksinimleri de artmaktadır. Bu durum beraberinde daha etkili bir işletme sermayesi yönetimini getirmektedir. Tablolardan da anlaşılacağı üzere araştırılan konaklama işletmelerinin çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Oda sayısı bakımından (Tablo 8) araştırmaya katılan otellerin % 78,8’i 201 ve üzeri oda sayısına sahiptir. İkinci sırayı % 13,5 ile 151-200 arası odaya sahip işletmeler takip etmektedir.

Yatak sayısı bakımından araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 96,2’si 201 ve üzeri yatak sayısına sahiptir. % 3,8 gibi küçük bir kısmı ise 51-100 arası yatak sayısına sahiptir.

Konaklama işletmelerinin çalışan sayısına göre dağılımında % 63,5’i 100-250 arası çalışan sayısına sahiptir. Bunu % 26,9 ile 251 ve üzeri çalışan sayısı takip etmektedir.

Mevcut durum araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin oda, yatak ve çalışan sayısı açısından çoğunluğun büyük ölçekli işletmeler olduğunu göstermektedir. Bu konaklama işletmelerinin işletme sermayesi gereksinimleri daha fazla olmaktadır. Otellerin uzun yıllardan beri sektörde oldukları da göz önüne alındığı zaman etkili bir işletme sermayesine sahip oldukları söylenebilir.

TABLO 9: Yönetim Biçimlerine Göre Dağılım

Yönetim Biçimi	Frekans	Yüzde
Sahip yönetimi	25	48,1
Profesyonel yönetim	27	51,9
Total	52	100,0

Tablo 9’da araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yönetim biçimlerine göre dağılımı bakımından sahip yönetimi ve profesyonel yönetim arasında %2 lik bir farkla profesyonel yönetim daha fazla paya sahip olduğu görülmektedir. Antalya Side bölgesinde her iki yönetim biçimi de yaygındır. Buna karşın büyük ölçekli işletmeler ve zincire bağlı işletmeler profesyonel yönetimi tercih etmektedirler.

Bu durum finansal yöneticiler açısından değerlendirildiğinde profesyonel yönetime sahip işletmelerde finansal yöneticiler kararlarında daha bağımsızken sahip yönetimde istihdam eden finansal yöneticiler sahabe bağlı kalabilmekte ve yetki ve sorumlulukları profesyonel işletmelerde istidam eden yöneticilere göre daha kısıtlı olabilmektedir. Finansal yönetim açısından bu durum sakıncalar doğurabilmektedir. Finansal yönetimde etkinlik sağlanamamakta ve sonuçta asıl amaç olan kazanç doğru bir şekilde yönetilemezse kayıp ya da zararlar sonuçlanabilmektedir.

TABLO 10: 2008, 2009 ve 2010 Doluluk Oranları

2008 Yılı	Frekans	Yüzde	2009 Yılı	Frekans	Yüzde	2010 Yılı	Frekans	Yüzde
% 41-60	2	3,8	% 41-60	4	7,7	% 41-60		
% 61-80	17	32,7	% 61-80	19	36,5	% 61-80	15	28,8
% 81-100	33	63,5	% 81-100	29	55,8	% 81-100	37	71,2
Toplam	52	100	Toplam	52	100	Toplam	52	100

Tablo 10, Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi gereksinimini belirleyen en önemli unsurlardan biri doluluk oranları olmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin 2008, 2009 ve 2010 doluluk oranları alınmıştır. 2008 doluluk oranlarının % 41’in altına düşmediği görülmektedir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 63,5’i % 81 ve üzeri doluluk oranına ulaşmaktadır. 2009 doluluk

oranlarına göre ise yine % 41'in altına düşüş görülmemektedir. Konaklama tesislerinin % 55,8'i % 81 üzerinde doluluğa ulaşırken, % 36,5'i % 61-80 arası doluluk oranına sahiptir. Son olarak 2010 doluluk oranlarının dağılıma göre % 61 altına düşüş görülmezken % 28,8'i % 61-80 arası, % 71,2'si % 81 ve üzeri bir doluluk oranına sahip olduğu görülmektedir.

2008'de başlayan ve etkileri devam eden Dünya Ekonomik Krizi tüm sektörleri etkilemektedir. Ancak araştırılan konaklama işletmelerinin ekonomik kriz öncesi doluluk oranları ve kriz sonrası doluluk oranları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Aksine 2010 yılı doluluk oranlarının diğer yıllara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Dünya ekonomik krizi araştırılan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını etkilememiştir.

TABLO 11: İşletme Sermayesi Finanslama Stratejilerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Muhafazakar	7	13,5
Atak	3	5,8
Durumsal	9	17,3
Zaman içinde değişen	24	46,2
Dengeli	9	17,3
Total	52	100,0

Finansmanın temel gereği; dönen varlıkların kısa vadeli kaynaklarla, duran varlıkların ise uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi gerekir. Tablo 11'de de görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin % 46,2'si zaman içinde değişen bir finanslama stratejisine sahiptirler. Diğer bir deyişle işletmeler, ülkede ve dünyada yaşanan ekonomik konjoktüre bağlı dalgalanmalar, turizmin dinamik ve dalgalı yapısı, işletmenin nakit durumu, doluluk oranları gibi durumlarda kendine uygun bir finanslama gerçekleştirmektedir. Nakit durumuna ve sezona göre bazen duran varlıklarını kısa vadeli kaynaklarla karşılayabiliyorken, bazen de ekonomik konjoktüre bağlı olarak dönen varlıklarını uzun vadeli kaynaklarla karşılayabilmektedir. Dolayısıyla daha etkili bir yönetimle hem en doğru işletme sermayesi gereksinimi belirlemekte hem de en uygun finansal stratejiyi

oluşturmaktadır. Finanslama stratejisi olarak risk alan atılgan politika ise % 5,8 ile en az işaretlenen stratejiyi oluşturmaktadır. Muhafazakar, durumsal ve dengeli strateji yüzdelerinde ise rakamsal olarak fazla farklılıklar bulunmamaktadır.

İşletme sermayesi finanslama stratejileri likidite, risk ve karlılık faktörlerinin birleşimine göre oluşmaktadır. Likidite arttıkça işletmenin likit varlıkları üzerinden elde edeceği kazanç azalacağından karlılık da azalacaktır. İşletmenin karlılığı azaldıkça riski de azalmaktadır. Finanslama stratejilerinin kısa ve uzun vadeli kaynaklara göre değişmesi farklı likidite dereceleri dolayısıyla farklı maliyetleri olmasından kaynaklanmaktadır. Muhafazakar stratejide duran varlıklar uzun; dönen varlıklar kısa, bazen de dönen varlıklar da uzun vadeli kaynaklarla karşılandığı için işletmenin riski dolayısı ile karlılığı azalmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden 7 tanesi bu gruba girmektedir. Atak stratejide ise muhafazakar stratejinin tam tersi olduğundan yani duran varlıklarının belirli bir kısmını kısa vadeli kaynaklarla karşıladıkları için bu stratejiyi benimseyen işletmelerin riskleri yüksek, karlılıkları fazla olmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden bu politikayı benimseyen 3 otel bulunmaktadır. Dengeli stratejide ise risk-karlılık seviyesi dengeli olmaktadır. Uygulamada bu gruba giren 9 otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırılan otellerin yarısı zaman içinde değişen bir finanslama stratejisine sahiptirler. İşletme finansal durumu, o dönemki turizm sezonu iyi olduğu ve ülke ekonomisinde dalgalanma olmadığı zamanlarda atak stratejiyi tercih edebiliyorken; sezonun kötü gittiği ya da ekonomide kriz, enflasyon vb gibi olumsuz durumlar yaşandığında muhafazakar ya da dengeli stratejiyi seçebilmektedirler.

TABLO 12: Yazılı Finansal Plan Bulundurulması

	Frekans	Yüzde
Evet	47	90,4
Hayır	5	9,6
Total	52	100,0

İşletme sermayesi yönetimi bakımından konaklama işletmelerinde yazılı bir finansal planın bulunması oldukça önemlidir. Tablo 12’de de görüldüğü üzere

konaklama işletmelerinin %90,4 gibi büyük bir çoğunluğunda yazılı bir finansal plan bulunmaktadır.

TABLO 13: Finansal Planların Gözden Geçirilme Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Aylık	42	80,8
3 Aylık	4	7,7
6 Aylık	1	1,9
Yıllık	3	5,8
Ne zaman gerekirse	2	3,8
Total	52	100,0

Turizmin dinamik bir yapıya sahip olması konaklama işletmelerinin alınan kararlar ve yazılı planlarını sık sık gözden geçirme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman turizm işletmelerinin finansal hedeflerini gözden geçirme sıklığı işletme sermayesi yönetiminde önemli rol oynamaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 80,8 gibi büyük bir çoğunluğu finansal planlarını aylık gözden geçirirken, geriye kalan % 19,2 si 3, 6 ay veya yıllık zamanlarda gözden geçirmektedir.

Mevcut durumda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden finansal planlarını aylık gözden geçiren işletmeler fırsatları ve tehditleri daha çabuk görmekte ve duruma uygun kararları alarak erken müdahale edebilmektedirler. Sektörün genel özelliklerinden kaynaklanan rezervasyon iptalleri ya da fazla rezervasyon gibi durumlarda kaynak temini, alacak-stok-nakit yönetimi, işletme sermayesi gereksinimi gibi finansal olaylarda daha etkili ve erken karar verebilmektedirler.

TABLO 14: Yapılan Yatırımın Duran ve Dönen Varlıklara Dağılımı

Duran Varlıklar	Frekans	Yüzde	Dönen Varlıklar	Frekans	Yüzde
% 1-20	25	48,1	% 1-20	27	51,9
% 21-40	22	42,3	% 21-40	16	30,8
% 41-60	2	3,8	% 41-60	7	13,5
% 81 +	3	5,8	% 81 +	2	3,8
Toplam	52	100	Toplam	52	100

Tablo 14, İşletme sermayesi işletmenin dönen varlıklarının parasal değerini ifade etmektedir. İşletmelerde dönen varlıklar toplam varlıkların % 20'sini oluşturmaktadır. Bu durum sabit sermaye yoğunluğu yaratarak arsa, bina, teçhizat, donatım gibi duran varlıkların toplam varlıklar içindeki payının % 80- 90 arasında değişmesine neden olmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri Tablo 14'de de görüldüğü üzere % 48,1'inin duran varlıklara yaptığı yatırım % 1-20 arasında, % 42,3'ünün ise %21-40 arasındadır. Duran varlıklara % 81 ve üzeri yatırım yapan oteller ancak % 5,8'dir.

Elde edilen bulgulara göre konaklama işletmelerinin dönen varlıklara yaptıkları yatırımların dağılımına göre % 51,9'unun dönen varlıklara yaptığı yatırım % 20'yi geçmezken % 30,8'i %21-40 arası, % 13,5'i de %41-60 arası yatırım yapmaktadırlar.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin duran varlıklarına yaptıkları yatırım açısından bakıldığında diğer sanayi işletmelerinden farklı olduğu görülmektedir. Diğer sanayi işletmelerinde duran varlıklara yapılan yatırım % 80 ve üzeri olurken araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde % 5,8'i % 80'in üzerinde duran varlıklarına yatırım yapmaktadırlar. Dönen varlıklar açısından ise araştırılan otellerin diğer sanayi işletmeleri ile % 51,9 oranında aynı olduğunu göstermektedir. Geriye kalan kısım % 21'in üzerinde dönen varlıklarına yatırım yapmaktadır. İşletmelerin duran ve dönen varlıkları faaliyet kaldırıcı ile ilgilidir. Bir işletmenin sabit giderlerini ne dereceye kadar kabul edilebileceğini göstermektedir. Bir işletme sabit aktiflerine yani duran varlıklarına daha fazla yatırım yaparsa sabit giderleri yükselmekte buna karşılık değişken giderleri düşmektedir. Bunun sonucu olarak ise işletmenin karlılığı artmaktadır. Satışlarındaki küçük bir değişiklik karlılıklarında

büyük değişikliklere sebep olarak faaliyet kaldıraç derecesini yükseltmektedir. Tablo 14’de de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin duran varlıklara yaptıkları yatırımlar 47 otelde %1-40 arasında değişmektedir. Otellerin sabit varlıkları ortalama bir seviyedeysen buna karşılık dönen varlıklara yaptıkları yatırımların 27 otelde %20’nin, 16 otelde ise % 40’ın altındadır. Kısacası araştırmaya katılan otellerin faaliyet kaldıraç dereceleri çok yüksek olmamakla birlikte ortalama bir seviyededir ve bunun sonucu olarak otellerin birçoğu satışlarındaki değişimler sonucunda karlılıklarını artırabilmektedirler.

TABLO 15: Kullanılan Fon Kaynaklarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Dağıtılmayan karlar	11	21,2
Sermaye artırım	3	5,8
Satıcı kredileri	9	17,3
Banka kredileri	29	55,8
Total	52	100,0

TABLO 16: Kısa Vadeli Borçlanmalarda Yararlanılan Kaynaklar

	Frekans	Yüzde
Banka kredileri	32	61,5
Ticari krediler	8	15,4
Müşteri avansları, teşvikler vb.	12	23,1
Total	52	100,0

İşletmelerin faaliyetlerini yürütmek ve/veya yeni yatırımlarını finanse etmek için kullandıkları sermaye, borçlar, dağıtılmayan karlar vb. gibi fon kaynaklarına ödemek zorunda oldukları bedele sermaye maliyeti denilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmek için her zaman nakde ihtiyaç duymaktadırlar. Sermaye gereksinimi olarak adlandırılan bu nakit ihtiyacını karşılamak için iç ve dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin bu sermaye ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları fon kaynaklarını ortaya koymak için sorulan bu sorudan elde edilen bulgulara göre banka kredileri %

55,8'inin fon kaynağı olduğunu görülmektedir. Araştırmaya katılan 9 otel ise fon kaynağı olarak ticari/satıcı kredilerini tercih etmektedirler. Faaliyet dönemi içinde nakit gereksinimlerini banka ve satıcı kredileri ile karşılayarak faaliyetlerini aksatmadan yürütmektedirler. Buna karşılık fon kaynağı olarak dağıtılmayan karlardan faydalan 11 otel bulunmaktadır. Elde ettikleri karı dağıtmayıp banka kredisi ya da diğer finans araçlarına başvurmadan kullanmaktadırlar. Öz sermayeden faydalanan bu oteller ise borç sermaye kullanmanın dezavantajı olan borç seviyesinin yükselerek işletmenin faiz yükünü artırması durumunda risk almamaktadırlar. Bu sayede 11 otel faaliyetleri için gerekli fonu bu şekilde karşılamış olup faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedirler.

Konaklama işletmelerinin kullandıkları fon kaynaklarında olduğu gibi (Tablo 15) kısa vadeli borçlanmada da (Tablo 16) kaynak olarak % 61,5 oranında banka kredilerinden yararlandıkları görülmektedir. Elde edilen verilere göre konaklama işletmeleri işletme sermayesi ihtiyacını karşılayabilmek için uzun vadeli fon tedarik edinceye kadar kısa vadeli banka kredileri kullanmaktadırlar. En fazla o faaliyet dönemi içinde bitecek banka kredileri alarak kısa vadeli borçlarını ödeyip önlerindeki finansal engeli aşmaktadırlar. Aynı şekilde kullanılan bir diğer kaynak ise % 23,1 ile müşteri avansları, teşvikleri vb. olarak adlandırılan acentelerin ön ödemeleri, peşin indirimleridir. Dolayısıyla araştırmaya katılan konaklama işletmeleri acentelerden avans alarak kısa vadeli borçlarını ödeyebilmektedirler. Ayrıca otellerin % 15,4'ü ticari kredi ya da satıcı kredilerinden yararlanarak kısa vadeli finansman sağlamaktadırlar. Satıcı kredileri bir işletmeden diğerine açılmaktadır. Konaklama işletmeleri satıcılardan mal aldıklarında ya tamamen peşin ya tamamen kredili ya da bir kısmını peşin bir kısmını ise belli bir vade sonunda ödemektedirler. Eğer vade süresi alınan malın nakde dönüşüm süresinden uzun ise kalan zamanda bu nakit kullanılacağından konaklama işletmesinin işletme sermayesi gereksinimi azalmaktadır. Bu tür kredinin vadesi ve peşinat ıskontosu satıcı tarafından belirlenmektedir. Piyasada kredibilitesi yüksek güvenilir otellere daha fazla vade tanınmakta dolayısıyla satıcı tarafından tanınan vade oteli finansal açıdan desteklemekte ve otelin ihtiyaç duyacağı sermaye miktarı azalmaktadır.

TABLO 17: Nakit Bütçesi Düzenleme Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Günlük	27	51,9
Haftalık	11	21,2
Aylık	12	23,1
Diğer	2	3,8
Total	52	100,0

TABLO 18: Nakit Sıkıntısı Nedeniyle Ödeme Güçlüğü Görülme Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Evet	8	15,4
Hayır	44	84,6
Total	52	100,0

Tablo 17 ve 18 nakit yönetimi ile ilgili tablolardır. İşletmelerde nakit yönetiminin amacı işletmenin nakit tutarının belirlenmesi ve bunun korunmasıdır. Bunun için işletme para kaynaklarını etkili bir şekilde kontrol altına almalı ve bu kaynakları en uygun şekilde kullanıp yararlanmalıdır. Para kaynaklarının etkili bir şekilde kontrol altına alınabilmesi, nakit gereksiniminin en aza indirilmesi paranın nereden ve nasıl sağlanacağına belirlenmesi ve en yüksek getirinin sağlanabilmesi için işletmelerin yazılı bir nakit bütçelerinin bulunması gerekmektedir. Araştırmaya katılan tüm oteller nakit bütçesi düzenlemektedirler. Bu konaklama işletmelerinin %51,9'u ise nakit bütçelerini günlük olarak düzenlemektedirler. Haftalık düzenleyen konaklama işletmeleri araştırmaya katılan işletmelerin % 21,2'ini, aylık düzenleyenler ise %23,1'ini oluşturmaktadır.

Tablo 17'de de görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu (52 otelden 38 tanesi) nakit bütçelerini günlük ya da haftalık düzenlemektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde doluluk oranlarından da anlaşılacağı üzere hemen hemen her gün müşteri giriş ve çıkışları olmaktadır. Ayrıca tedarikçiler de aynı sıklıkta gelip gitmektedirler. Nakit giriş ve çıkışları çok fazla olmaktadır. Bu nedenle nakit bütçesinin mümkün olduğu kadar sık aralıklarla düzenlenmesi gerekmektedir. Sonuçta konaklama işletmeleri günlük, haftalık en fazla aylık nakit

bütçesi düzenleyerek hem günlük nakit gereksinimlerini belirleyebilmekte hem de nakit kaynaklarını kontrol altına alabilmektedirler.

Tablo 18'ye göre araştırmaya katılan işletmelerin % 84,6 gibi büyük bir çoğunluğu nakit sıkıntısı nedeniyle ödeme güçlüğü çekmemektedir. Buna karşın % 15,4'ünde nakit sıkıntısı nedeniyle ödeme güçlüğü yaşanmaktadır.

İşletmelerin nakit sıkıntısı içinde bulunma nedenleri ellerinde ne kadar nakit bulundurmaları gerektiğiyle kısacası optimum nakit seviyesi ile ilgilidir. İşletmeler günlük faaliyetlerini yürütebilmek, vadesi gelen borçlarını ödeyebilmek peşinat ıskontosundan yararlanmak vb. gibi işlem saiki; beklenmedik gelişmeler, mevsimlik dalgalanmalar vb. gibi ihtiyat saiki ve avantajlı iş ilişkileri, beklenmedik imkanları kullanabilmek vb. gibi spekülasyon saiki nedeniyle ellerinde nakit bulundurmak zorundadırlar. Konaklama işletmelerinde bulunduracakları nakit miktarı yükümlülüklerini yerine getirmelerine ve faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ancak otellerde gerekenden fazla nakit olması nedeniyle işletmede atıl kalmanın bir maliyeti olacak, işletme sermayenin alternatif gelirlerinden yoksun kalacak ve bu nedenle karlılığı azalacaktır. Diğer taraftan konaklama işletmeleri gerekli tutarın altında nakit bulundurulursa borçlarını vadesinde ödeyememe, nakit sıkıntısına düşme, günlük faaliyetlerinde aksamalar gibi problemlerle karşılaşacaktır. Bu nedenle bulgularda da görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin % 84,6 gibi büyük bir çoğunlu nakit sıkıntısı nedeniyle ödeme güçlüğü çekmemekte, optimum nakit seviyesi belirleyerek karlılıklarını yükseltmekte ve hem gerekli yükümlülüklerini yerine getirebilmekte hem de günlük faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedirler.

TABLO 19: Kısa Vadeli Borçlanmada Dönen Varlıkların Önemi

	Frekans	Yüzde
Hiç Önemsiz	5	9,6
Nadiren Önemli	2	3,8
Bazen	4	7,7
Sıklıkla Önemli	12	23,1
Her Zaman Önemli	29	55,8
Total	52	100,0

Konaklama işletmelerinin alacak yönetimi etkinliğini ortaya koymak amacıyla sorulan kısa vadeli borç alırlarken alacak, nakit ve stok gibi varlıklarının önem derecesi bakımından alınan verilere göre Tablo 19'da da görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin %55,8'i için kısa vadeli borç alırlarken varlıkları her zaman önemli olmaktadır. %23.1'i ise buna sıklıkla önem vermektedir. Buna karşın araştırmaya katılan otellerden 5 tanesi kısa vadeli borç alımlarında varlıklarına hiç önem vermemektedirler.

Araştırma verilerine göre yukarıda da görüldüğü üzere konaklama işletmeleri hem kısa vadeli borçlarında hem de fon kaynağı olarak % 50'nin üzerinde banka kredileri kullanmaktadırlar. Bankalar ise kredi verirken işletmelerin öncelikle alacak, nakit ve stok gibi varlıklarını göz önünde tutmaktadırlar. Dolayısıyla bir işletmenin özellikle borç alırken varlıkları son derece önemli olmaktadır. Araştırma bulguları incelendiğinde otellerden 41 tanesi için kısa vadeli borç alırlarken alacak, nakit, stok gibi varlıkları oldukça önemlidir. Bu durum söz konusu otellerin kısa vadeli borç alırlarken varlıklarının miktarına göre borç aldıklarını ve riske girmediklerini göstermektedir. Kısa vadeli borç alırken varlıklarına hiç önem vermeyen beş işletme ise olumsuz bir durumda büyük riskler almaktadırlar. Kısa vadeli borçlar dönen varlıkların finansmanında kullanılmakta ve bir faaliyet dönemi içinde geri ödenmektedir. Eğer bir işletme kısa vadeli borç alırken varlıklarının miktarını göz önünde bulundurmaz ise mal ve hizmetlerinin nakde dönüşüm süresinin uzaması, alacak tahsilat sürelerinin uzaması, optimum nakit seviyesinin belirlenememesi gibi içsel; mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik konjonktür gibi dışsal olumsuzluklarla karşılaştığı zaman borcu vadesinde ya da hiç ödeyemeyecektir. Bunun sonucunda ise işletme sermayesi ihtiyacı artacaktır. Dolayısı ile işletme, işletme sermayesi gereksinimini karşılayamıyorsa satış gelirlerini dolayısıyla da karlılığını kaybedecektir. Kısa vadeli borcunu ödeyecek kadar fona sahip olmayan işletme finansal yönden zor duruma düşerek kredibilitésini yitirecektir. Ayrıca işletme sermayesinin yetersizliği, işletmenin tam kapasite ile çalışmaması, siparişlerin karşılanamaması, satış fırsatları kaçırılması, vadesi gelen borçların ödenememesi ve işletmenin iflasına kadar birçok probleme neden olabilmektedir.

TABLO 20: Borç Ödeme Günleri Değerlendirme Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Sıklıkla	12	23,1
Her zaman	40	76,9
Total	52	100,0

İşletmelerin borçlarına sadık kalıp zamanında ödemeleri, işletmenin itibarı, kredibilitesi ve tekrar kaynak bulması açısından oldukça önemlidir. Araştırma sonuçları konaklama işletmelerinin bu konuyu son derece önemseydiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerden % 76,9'u borç ödeme günlerini her zaman, % 23,1'i ise sıklıkla kontrol etmektedirler. Bu durum sonucunda araştırılan konaklama işletmeleri borçlarına sadık oldukları için hem çalıştıkları diğer işletmeler açısından hem de çalıştırdıkları işgücü açısından daha güvenilir bulunmakta, piyasadaki itibarlarını korumaktadırlar.

TABLO 21: Kredili Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı

	Frekans	Yüzde
% 1-20	10	19,2
% 21-40	1	1,9
% 41-60	7	13,5
% 61-80	5	9,6
% 81 +	29	55,8
Total	52	100,0

İşletmelerde kredili satışlar alacak hesaplarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler mal ve hizmet satarken müşterilerine ödemelerin belli bir vade sonrasında yapılmasını kabul etmektedirler. Böylece işletme satışlarını artırmakta, müşteriler ise ödeme kolaylığı nedeniyle mal ve hizmet alma imkanı bulmaktadırlar.

Tablo 21'de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin müşterilerine kredili satış yapmadıkları buna karşın tedarikçiler ve acentelerle kredili çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan otellerin kredili satışlarının toplam satışlar

içindeki payı % 55,8 ile % 81'in üzerindedir. % 19,2'sinde ise bu pay % 1-20 arasındadır. Kredili satışların toplam satışlar içindeki payının yarıya ulaştığı konaklama işletmeleri ise % 13,5'tir.

Tablo 21'den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bütün oteller değişik oranlarda kredili çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kredili çalıştıkları oranda özellikle de % 81'in üzerinde kredili çalışan 29 otel hem müşterilerine ödeme kolaylığı sağlamakta hem de satışlarını artırmaktadırlar.

TABLO 22: Kredili Satış Koşulları

Kredili Satış Koşulları	Frekans	Yüzde
İşletmenin satış etkisi	34	65,4
Alacak düzeyine etkisi	1	1,9
Firma karı üzerine etkisi	3	5,8
Yatırım getirisi üzerine etkisi	1	1,9
Çalışma süresi	13	25,0
Total	52	100,0

Bir işletmenin kredili satış koşulları ve ilkeleri hangi müşteriye ne kadar kredi açılacağını, müşterilerin niteliklerini, kredibilitesini, ödeme güçlüklerini belirlemektedir. İşletme kredi limitini genişlettiği sürece satışları da artmakta ve daralttığı sürece azalmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin kredi limitlerini neye göre belirlediği öğrenmek için sorulan bu soruda elde edilen veriler Tablo 22'de de görüldüğü üzere % 65,5 gibi bir çoğunluğu işletmenin satış etkisine, %25'i ise kredi vereceği müşteri/işletmeyle olan çalışma süresine göre kredi limiti belirlemektedir.

Mevcut durumda araştırmaya katılan otellerin 34'ü kredi açarlarken, kredi verecekleri işletmelerin satışlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Kredi açtıkları işletmelerin satış dereceleri o işletmeler ile kredili çalışmaları için yeterli olmaktadır. Dolayısıyla eğer kredili çalıştıkları işletmelerinin satış oranları yüksek ise geri alımlarında da sorun yaşamayacaklardır. Diğer 13 otel ise o işletme ile çalışma

sürelerine göre kredi açmaktadırlar. Bu durumda yeni çalışmaya başladıkları işletmeler ya da yeni açılmış işletmelere kredi vermedikleri ortaya çıkmaktadır.

TABLO 23: Kredi Analizi Yapma Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Hiç	11	21,2
Nadiren	7	13,5
Bazen	6	11,5
Sıklıkla	15	28,8
Her zaman	13	25,0
Total	52	100,0

Bir işletme kredili satış yaparken öncelikle bir kredi politikası oluşturmalıdır. Bunun için önce kredi uygulaması ile ilgili politikalarını belirlemelidir. Ancak bu politikalar belirlendikten sonra müşterilerle ilgili analiz yapılmalıdır. Tablo 23'te de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin %25'i her zaman kredi analizi yaparken % 21,1 gibi neredeyse eşit bir kısmı da hiç kredi analizi yapmamaktadır. % 28,8'lik kısmı ise sıklıkla kredi analizi yapmaktadır.

Araştırmaya katılan otellerin 28 tanesi sıklıkla ya da her zaman kredi analizi yaparak finansal bir riske girmemektedirler. Dolayısıyla işletme dışı oluşabilecek ekonomik dalgalanmalar çalışılan işletme ile uzun süreli çalışılsa da ya da satışları fazla olsa da yaşanabilecek olumsuzluklarda o işletmelere kredi verirken kredi analizi yapmaları bu otelleri doğabilecek sıkıntılardan korumaktadır. Buna karşın araştırmaya katılan 11 otelin hiç kredi analizi yapmaması 13 tanesinin ise nadiren ya da bazen kredi analizi yapmaları büyük risk aldıklarını göstermektedir. Bunun sonucunda ise ya işletmeleri bu finansal riskleri kaldırabilecek durumdadır ya da etkili bir alacak yönetimi geliştirememişlerdir.

TABLO 24: Tahsil Edilemeyen Alacakların Toplam Alacaklara Oranı

	Frekans	Yüzde
Sıfır	36	69,2
% 1,0-5,9	15	28,8
%6,0-10,9	1	1,9
Total	52	100,0

İşletme sermayesi yönetiminde alacaklar, nakit ve nakit benzeri varlıklardan sonra yer almaktadır. Tüm işletmeler faaliyetlerini yürütmede nakit tercih etmesine rağmen bu her zaman mümkün olmamaktadır. Alacak yönetiminin temel amacı işletmenin net şimdiki değerine yapacağı katkının artırılmasıdır. Ancak müşterilerin tümü her zaman borçlarını ödemede aynı davranışı göstermemekte, geç ödemekte ya da hiç ödememektedir. Bu durum işletme için ekstra bir maliyet doğurmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin etkin bir alacak yönetimi olup olmadığına ilişkin bu soruda % 69,2 ile sıfır cevabı veren konaklama işletmelerinin alacak yönetiminin etkili olduğu görülmektedir. Buna karşın konaklama işletmelerinin % 28,8'inde batıklarının toplam alacakları içindeki payı % 1,0-5,9 arasında değişmektedir.

Elde edilen verilere göre otellerin 36 tanesi gibi büyük bir çoğunluğunun alacaklarının içinde batık oranları sıfırdır. Bu da alacaklarını tamamıyla tahsil edebildiklerini ve etkili bir alacak politikasına sahip olduklarını göstermektedir. Geri kalan 15 otelin ise tahsil edilemeyen alacaklarının toplam alacaklarına oranı % 6'dan düşüktür.

TABLO 25: Alınan Ticari Kredilerin Yıllık Maliyetleri

	Frekans	Yüzde
Sıfır	10	19,2
% 1,0-5,9	32	61,5
% 6,0-10,9	7	13,5
% 11,0-14,9	2	3,8
% 15 ten büyük	1	1,9
Total	52	100,0

Tablo 25’te araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin bir faaliyet donemi içinde aldıkları ticari kredilerin yıllık maliyetlerine gore dağılımı gorulmektedir. Tabloya gore araştırmaya katılan otellerin % 61,5’inde ticari kredilerin yıllık maliyeti %1,0 ile % 5,9 arasında değişmektedir. % 19,2’sinde ise bu oran sıfırdır. Aldığı ticari kredinin yıllık maliyeti % 6,0-10,9 arasında olan işletmeler ise araştırmaya katılan diğer konaklama işletmelerinin % 13,5’ini oluşturmaktadır. Bir faaliyet donemi içinde aldığı ticari kredilerin yıllık maliyeti % 15ten fazla olan bir otel bulunmaktadır.

Ticari/satıcı kredileri bir işletmenin diğer işletmelerle olan alış-verişlerinde mal ve hizmetleri kredili almalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin % 19’unda ticari kredilerinin maliyeti sıfırdır. Bu durum diğer işletmelerle peşin çalıştıklarını gosterdiği gibi aldıkları kredilerin % 1’in altında ya da hiç maliyeti olmadığını gostermektedir. Bu durumda eğer ekstra bir maliyeti yoksa kredili çalışmak daha avantajlı olmaktadır. % 61,5’inde ise ticari kredilerinin yıllık maliyeti % 6’dan kuuk olduğu gorulmektedir. Bu durum peşin indirimi alamamalarından kaynaklanmaktadır.

TABLO 26: Suresi Geçen Alacakların Takip Edilme Sıklığı

	Frekans	Yuzde
Hiç	1	1,9
Nadiren	1	1,9
Bazen	6	11,5
Sıklıkla	15	28,8
Her zaman	29	55,8
Total	52	100,0

Alacak yonetimi; kredili satış ilkelerini tespit edip muşterilere kredi açmakla bitmemektedir. Etkili bir tahsilat politikası belirlenip tahsilatların hızlandırılması ve alacakların izlemesi gerekmektedir. Işletmelerin bazı alacakları şüpheli duruma gelebilmekte ya da alınması imkansız olabilmektedir. Bu alacakların normal alacaklardan ayırt edilmesi işletmenin gerçek durumunu gostermesi açısından faydalı olmaktadır. Bu da ancak etkili bir alacak izleme yontemiyle gerçekleşmektedir.

Tablo 26 araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin alacak analizlerini ortaya koymaktadır. Buna göre bu otellerin % 55,8'i süresi geçen alacaklarını her zaman kontrol etmektedir. % 28,8'i ise sıklıkla kontrol etmektedir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden süresi geçen alacaklarını hiç kontrol etmeyen bir otel bulunmaktadır.

Elde edilen bulgular otellerin 44 tanesi gibi büyük bir çoğunluğunun süresi geçen alacaklarını sıklıkla ya da her zaman kontrol ederek iyi bir tahsilat politikasına sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla nakit sıkıntısına düşmekten kurtulmaktadırlar. Buna karşın 7 konaklama tesisi ise süresi geçen alacaklarını takip etmekte pasif davranmaktadırlar. Bu durum söz konusu otellerin ya alacaklarının süresinin geçmediğini, ya genelde peşin çalıştıklarını, ya da etkili bir tahsilat politikaları olmadığını göstermektedir.

TABLO 27: Alacak Tahsilat Süreleri

	Frekans	Yüzde
0-30 gün	17	32,7
31-60 gün	27	51,9
61-90 gün	3	5,8
91-120 gün	4	7,7
121 gün ve zeri	1	1,9
Total	52	100,0

Tablo 27'de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin alacaklarının tahsil sürelerinin dağılımı görülmektedir. İşletmeler alacak tahsil sürelerini kısaltarak işletme sermayesi ihtiyacını azaltma imkanına sahip olmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin alacak tahsil süreleri % 51,9 ile 31- 60 gün arasında değişmektedir. Ancak işletme sermayesi ihtiyacı bakımından alacak tahsil süresi 0-30 gün arasında olan 17 otel daha avantajlı durumdadır. Öte taraftan etkili bir alacak yönetimi olmayan ve alacak tahsil süresi 61 günün üzerinde olan araştırmaya dahil konaklama işletmelerinin sayısı ise % 15,4 ile azınlıkta kalmaktadır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yarısı (% 51,9) alacak tahsil süresi 30-60 gün arasında değişmektedir. Bu oteller alacaklarını 30-60 günde bir nakde çevirebilmektedirler. Öte yandan alacak tahsil süresi 30 gün olan oteller ise 17 tanedir. Bu otellerin alacak devir hızları daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla alacaklarını 30 günde bir nakde çevirmekte ve işletme sermayesi ihtiyaçlarını azaltmaktadırlar. Diğer 8 otelin ise alacak tahsilat süreleri 61 günün üzerindedir. Alacak devir hızları düşüktür. Bu durum sonucunda alacaklarını çabuk nakde çevirememektedirler ve işletme sermayesi gereksinimleri artmaktadır.

TABLO 28: Acentelere Açılan Kredi Süreleri

	Frekans	Yüzde
30 gün	27	51,9
60 gün	18	34,6
90 gün	5	9,6
120 gün	2	3,8
Total	52	100,0

Tablo 28’de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin acentelere açtıkları kredilerin tahsilat sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan otellerin yarısından biraz fazlası (% 51,9) acentelere açtıkları kredileri aylık tahsil etmektedirler. %34,6 gibi bir kısmı ise 2 ayda bir tahsil etmektedir. Mevcut durumda konaklama işletmelerinin 27 tanesinin 30 gün, 18 tanesinin 60 gün ve geriye kalan 7 tanesinin 90 gün ve üzeri acentelere açtıkları kredi süreleridir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan otellerin % 51,9’u 30 günde bir acenteden alacaklarını temin edebilmekte ve işletme sermayesi gereksinimlerini azaltmaktadırlar.

TABLO 29: Stok Kontrolü Yapma Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Hiç	1	1,9
Sıklıkla	5	9,6
Her zaman	46	88,5
Total	52	100,0

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde stok yönetimi etkinliğini ortaya koymak amacıyla sorulan bu soruda alınan verilere göre katılımcıların % 88,5 gibi büyük bir çoğunluğu her zaman stok kontrolü yapmaktadır. Beş konaklama işletmesi sıklıkla kontrol yapmakta buna karşın sadece bir otel stok kontrolü yapmamaktadır.

Tablo 29’da 52 otelden 51’i ya sıklıkla ya da her zaman stok kontrolü yaptığı görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin stok yönetimine oldukça fazla önem verdiklerini göstermektedir.

TABLO 30: Sipariş Verme Zamanı Planlama Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Hiç	3	5,8
Nadiren	1	1,9
Sıklıkla	6	11,5
Her zaman	42	80,8
Total	52	100,0

Sipariş verme zamanının planlanması stok yönetiminin içinde olan bir konudur ve birlikte ele alınması gerekmektedir. İşletme için bir stok politikası oluşturulduktan sonra stokların takibi yapılarak buna uygun sipariş verme zamanının planlanması gerekmektedir. Böylece faaliyetler aksatılmadan yürütülebilmektedir. Tablo 30’da araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 80,8’inin sipariş verme zamanını her zaman kontrol ettiği görülmektedir. Buna karşın % 5,8 gibi bir kısmı hiç kontrol etmemektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin 48 tanesi gibi büyük bir çoğunluğu her zaman ya da sıklıkla sipariş verme zamanını planlamaktadırlar. Bu durum sonucunda 48 otel günlük faaliyetleri için gerekli olan mal ve hizmetleri zamanında elde etmekte ve faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedir. Öte taraftan sipariş verme zamanını hiç kontrol etmeyen üç otel ve nadiren kontrol eden ise bir otel bulunmaktadır. Bu otellerin etkili bir stok yönetimi olmadığı söylenebilir. Mal ve hizmet sunarken yani günlük faaliyetlerini yerine getirirken birçok olumsuzluk yaşamaktadırlar.

TABLO 31: Yiyecek ve İçecek Vade Oranları

Yiyecek Vadeleri	Frekans	Yüzde	İçecek vadeleri	Frekans	Yüzde
15 Gün			15 Gün	1	1,9
30 Gün	2	3,8	30 Gün	4	7,7
45 gün	19	36,5	45 Gün	23	44,2
60 gün	25	48,1	60 Gün	20	38,5
61 gün ve üzeri	6	11,5	61 Gün ve üzeri	4	7,7
Toplam	52	100	Toplam	52	100

TABLO 32: Tedarikçilerden Nakit İndirimi Alma Durumları

	Frekans	Yüzde
Her zaman indirimli	37	71,2
Nadiren indirimli	1	1,9
Bazen indirimli	3	5,8
İndirimli sonradan ödeme	2	3,8
İndirimsiz	9	17,3
Total	52	100,0

TABLO 33: Şirketlere Açılan Kredi Süreleri

	Frekans	Yüzde
30 gün	27	51,9
60 gün	19	36,5
90 gün	2	3,8
120 gün	3	5,8
121 gün ve üzeri	1	1,9
Total	52	100,0

Tablo 31, 32 ve 33 stok yönetimiyle ilgili konular olduğu için birlikte değerlendirilmiştir. Stoklar işletme sermayesi unsurları içinde paraya dönüşmesi en az olan varlıklardır. Stokların önemi işletmenin faaliyet alanına göre değişmektedir. Konaklama işletmeleri hizmet üretmektedirler. Stoklarının bir kısmı (havlu, çatal-kaşık, temizlik malzemeler vb) devir hızı düşük iken, yiyecek içecek gibi çabuk bozulabilen, hemen tüketilmesi gerekli ve devir hızı yüksek stoklardan oluşmaktadır. Bu sebeple konaklama işletmeleri yiyecek-içecek ile ilgili stok bulundurma

politikalarını bu hammaddelerin özellikleri ve stok bulundurma maliyetlerine göre belirlemek zorundadırlar.

Yiyecek-içecek maddelerinin çabuk bozulma, işlendiği zaman hemen tüketilmesi zorunluluğu nedeniyle stok devir hızlarının yüksek olması beraberinde alıcı kredilerinden faydalanma, stoklara bağlanan sermayenin düşük tutulabilmesine olanak tanımaktadır.

Stok yönetiminin etkinliğini ölçmek amacıyla sorulan bu 4 soruda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yiyecek vadelerinin % 48,1'i 2 aylık, % 36,5'i ise 45 günlük; içecek vadeleri ise % 44,2 gibi büyük bir çoğunluğu 45, % 38,5'i ise 60 günlük olduğu görülmektedir (Tablo 31). Görüldüğü üzere otellerin büyük çoğunluğunda yiyecek içecek vadeleri 45 ve 60 gün arasında yoğunlaşmaktadır. Bu durum sonucunda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek stok devir hızları düşmekte bu da işletme sermayesi gereksiniminin artmasına neden olmaktadır. Yiyecek (2 otel) ve içecek (4 otel) vadesi 30 gün olan az sayıdaki işletmenin ise yiyecek-içecek stok devir hızları yüksektir ve ideal işletme sermayesi miktarını korumaktadırlar.

Tablo 32'de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin tedarikçilerden indirim durumları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan otellerin % 71,2'si tedarikçilerden her zaman indirim almaktadırlar. Buna karşın % 17,3'ü indirimsiz alım yapmaktadır. Kredili satışlarla ilgili daha önceki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin hepsi değişik oranlarda kredili alış-veriş yapmakta ve dolayısıyla her gün ödeme yapmayarak işletme sermayesi miktarını korumayı amaçlamaktadırlar. Tedarikçileri ile yaptıkları anlaşmalar sonucunda ise kredi ve peşin ödemelerine göre indirimler alarak işletme sermayesine katkıda bulunmaktadırlar.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin satıcılara açtıkları vade (Tablo 33) ise % 51,9'u 30 günlük, % 36,5'i ise 2 aylık vade yapmaktadırlar. Tedarikçilere açılan vade çoğunlukla 30 gün ile 2 ay arasında değişmektedir. Sonuçta araştırmaya

katılan otellerin yarısı (% 51,9) 30 günde bir tedarikçilere ödeme yapmaktadırlar. Kısa vadeli borçlarının ödeme süreleri kısa olmaktadır. Bu durum sonucunda ise işletmeye sermayesi gereksinimleri artmaktadır. Tedarikçilere vade süreli 60 gün olan konaklama işletmeleri ise (%36,5) 30 günlük olan konaklama işletmelerine göre daha avantajlı durumdadır. İşletme sermayesi gereksinimlerini daha iyi dengede tutmaktadırlar.

TABLO 34: Erken Ödeme İskontosu Yapma Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Hiç	8	15,4
Nadiren	5	9,6
Bazen	13	25,0
Sıklıkla	12	23,1
Her zaman	14	26,9
Total	52	100,0

Peşin ödeme indirimi bir tür fiyat indirimidir ve ıskonto yüzdesine göre satışlar artmaktadır. Konaklama işletmeleri acentelere oda satmaktadırlar ve bu satışlar rezervasyon anlaşmaları olarak adlandırılmaktadır. Henüz gelecek olan turist tatilini satın almadan önce yapılan anlaşmalardır. Acente ve konaklama işletmesi arasında geçen bu anlaşmaya göre konaklama işletmesi peşin ıskontosu yapabilmektedir. Aynı şekilde konaklama işletmeleri tedarikçiler gibi diğer bağlı oldukları işletmelerle de buna benzer anlaşmalar yapabilmekte ve anlaşma şartlarına göre peşin indirimi alabilmektedirler. Tablo 34’de araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin erken ödeme ıskontosu yapma durumları görülmektedir. Tabloya göre otellerin % 26,9 her zaman erken ödeme ıskontosu yaparken % 15,4’ü erken ödeme ıskontosu yapmamaktadır. % 25’i bazen % 23,1’i ise sıklıkla erken ödeme ıskontosu yapmaktadır.

Bu durum sonucunda araştırmaya katılan oteller oda satışlarında yaptıkları indirimler sonucunda satışlarını artırmakta, mal ve hizmet karşılığı aldıkları indirimler sonucunda ise hem maliyetlerini hem de işletme sermayesi gereksinimlerini azaltabilmektedirler.

TABLO 35: Günlük İşletme Sermayesi İhtiyacının Kontrol Edilmesi

	Frekans	Yüzde
Hiç	4	7,7
Nadiren	3	5,8
Bazen	2	3,8
Sıklıkla	7	13,5
Her zaman	36	69,2
Total	52	100,0

İşletmeler faaliyetlerine başlamadan önce işletme sermayesi ihtiyaçlarını hesaplamaya çalışmaktadırlar. Fakat sektörün yapısı, işletmenin dinamik yapısı ve işletme sermayesini etkileyen faktörlerdeki değişimler yüzünden kesin olarak hesaplamak zordur ve işletme sermayesi seviyesi zaman içinde değişmektedir. Başta yeterli görülen seviye sonradan yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle turizm gibi dinamik bir yapıya sahip ve dalgalanmaların çok görüldüğü bir sektörde günlük faaliyetler ve bu faaliyetleri aksatmadan yürütmek için gerekli olan işletme sermayesinin gerçeğe en yakın tutarının belirlenmesi ve zaman içinde korunması gerekmektedir. Günlük faaliyetler için gerekli olan işletme sermayesi miktarının kontrolünün ne sıklıkla yapıldığını ölçen bu soruda elde edilen verilere göre araştırmaya katılan konakla işletmelerinin % 69,2 gibi bir çoğunluğu her zaman kontrol etmekte, %13,5'i sıklıkla kontrol etmekte, % 7,7'si ise hiç kontrol etmemektedir. Dolayısıyla işletme sermayesi gereksinimini sıklıkla ya da her zaman kontrol eden konaklama işletmeleri gerçeğe en yakın işletme sermayesi miktarını belirleyebilmekte ve bu miktarı koruyabilmektedirler. Ayrıca günlük faaliyetlerini de aksatmadan yürütebilmektedirler. Ancak işletme sermayesi miktarını belirlemede pasif davranan oteller büyük riskler almaktadırlar. Bunun sonucunda ya nakit sıkıntısına girmekte ya da ellerinde gereğinde fazla nakit bulundurarak ekstra maliyete neden olmaktadır.

TABLO 36: Parasal Hedefleri Kontrol Etme Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Nadiren	2	3,8
Sıklıkla	6	11,5
Her zaman	44	84,6
Total	52	100,0

Finansal yönetimde bir işletmenin belli bir amacının olması gerekmektedir. Bu amaç işletmenin değerini maksimuma getirmektir. Diğer bir deyişle sahibin ya da ortakların refah seviyesini maksimize etmektir. Bunu gerçekleştirmekle yükümlü olan kişi ise finansal yöneticidir. Bunu da ancak etkili bir finansal yönetim ve kontrol mekanizması ile gerçekleştirebilir. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri kar amacı güden işletmelerdir ve % 84,6 gibi büyük bir çoğunluğu parasal hedeflerine ulaşmış ulaşılmadıklarını her zaman kontrol etmektedirler. % 11,5'i ise sıklıkla kontrol ederken sadece iki otel nadiren kontrol etmektedir.

Tablo 36'dan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan 52 otel iki tanesi nadiren olmak üzere parasal hedeflerine ulaşmış ulaşılmadıklarını her zaman ya da sıklıkla kontrol etmektedirler. Bu durum sonucunda amaçlarına ne kadar yaklaştıklarını ya da amaçlarında sapma olup olmadığını görerek gerekli önlemleri ya da yeni kararları almaktadırlar. Sürekli kontrol sonucunda ise parasal hedeflerine biraz daha yaklaşmaktadırlar.

TABLO 37: Oda, Yiyecek-İçecek ve Diğer Satış Karlılıkları

Oda Satış Karlılığı	Frekans	Yüzde	Yiyecek İçecek Sat	Frekans	Yüzde	Diğer Satış Karl.	Frekans	Yüzde
% 1-20	8	15,4	% 1-20	43	82,7	% 1-20	43	82,7
% 21-40	19	36,5	% 21-40	3	5,8	% 21-40	2	3,8
% 41-60	14	26,9	% 41-60	3	5,8	% 41-60	6	11,5
% 61-80	8	15,4	% 61-80	1	1,9	% 61-80		
% 81 +	3	5,8	% 81 +	2	3,8	% 81 +	1	1,9
Toplam	52	100	Toplam	52	100	Toplam	52	100

Tablo 37, İşletme sermayesi yönetiminin amacı işletmenin karını maksimize etmektir ve işletme sermayesi yönetimi işletmenin karlılığı üzerinde oldukça önemli

bir role sahiptir. İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi işletmenin yeterli bir işletme sermayesine sahip olması ve bunu etkili bir şekilde yürütebilmesine bağlıdır. Konaklama işletmelerinin karlılık oranları işletme sermayesi gereksinimlerini de etkilemektedir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin oda satış karlılıkları değişiklikler göstermektedir. Tablo 37’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 36,5’inin oda satış karlılığı %21 ile %40 arasında olduğu görülmektedir. Oda satış karlılığı % 81’i geçen sadece beş otel bulunmaktadır. % 26,9’unun oda satış karlılığı % 41-50 arasında değişmekte, 8 otelin oda satış karlılığı ise %20 geçmemektedir.

Araştırma sonuçları, araştırılan konaklama işletmelerinin doluluk oranları artsa da oda satış karlılıklarının düşük olduğunu göstermektedir. Oda satış karlılığı bir konaklama işletmesinin tüm karlılıkların büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak araştırmaya katılan otellerden oda satış karlılığı bakımından sadece 5 tanesi % 81’in üzerine çıkabilmiştir. Sonuçta doluluk oranlarının yani gelen kişi sayısının artmasına rağmen odalardan elde edilen karın düşük olması ya bir önceki yılın fiyatlarıyla ya da daha da düşük fiyatlarla çalışıldığını göstermektedir. Konaklama işletmeleri günümüzde yaşanan kriz ortamı gibi konjonktürün düşme gösterdiği dönemlerde yüksek faiz oranları, rezervasyon iptalleri ve artan rekabet nedeniyle fiyatlarını artıramamaktadırlar. Bu durum sonucunda konaklama işletmelerinin dolulukları yüksek olsa bile karlılıkları düşük olmaktadır.

Tablo 37’de konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek satış karlılıkları da görülmektedir. Buna göre % 82,7’sinin yiyecek içecek satış karlılığı % 20’yi geçmemektedir. Bu durum araştırmaya katılan otellerin her şey dahil sistemde çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bu oteller yiyecek içecekten ancak İtalyan, Çin lokantası gibi özel konsepte sahip lokantalardan ya da bazı ithal içki satışlarından karlılık elde etmektedirler. Bu durum 43 otelde % 21 i geçmemektedir.

Konaklama işletmesi içinde yer alan dükkânlar vb kiralari, posta kartı, pul satışı, hamam vb.den elde edilen diğer satış karlılıkları ise araştırmaya katılan otellerin yine % 82,7 sinde % 1-20 arasında değişmektedir. Diğer satış karlılıkları %

41-60 arasında olan konaklama işletmeleri altı, % 81'i geçen sadece bir otel bulunmaktadır. Bu durum sonucunda araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin oda satış karlılığının düşük oranlarını kısmen de olsa diğer satış karlılığı kapatmakta ve sermaye gereksinimini azaltmaktadır.

3.6. UYGULAMANIN SONUCU

Antalya/Side Bölgesinde faaliyet gösteren 52 konaklama işletmesinin işletme sermayesi yönetimine ilişkin uygulamaları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin finans müdürlerine yöneltilen 47 sorudan 8 adedi bu işletmelerin genel özellikleri ile ilgilidir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 92,3'ü 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. 1,2 ve 3 yıldızlı oteller ise 4 adet ile sınırlıdır. Oda, yatak ve çalışan sayısı bakımından araştırmaya katılan otellerin büyük çoğunluğu oda ve yatak sayısında 200'ü, çalışan sayısı bakımından 250'yi geçmektedir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan oteller ölçek bakımından büyük otellerden oluşmaktadır. Bu oteller kitle turizmine hizmet etmektedirler. Dolayısıyla işletme sermayesi gereksinimleri küçük işletmelere göre daha fazla olmaktadır. Ölçek bakımından büyük oteller daha etkili bir işletme sermayesi yönetimine sahiptirler.

Bu otellerin 37 adedi mevsimlik faaliyet gösterirken 15 adedi yıllık faaliyet göstermektedir. Mevsimlik işletmelerin yüksek sezonda işletme sermayesi gereksinimleri artmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden büyük çoğunluğu 6 yılın üzerinde faaliyet göstermektedir ve yönetim biçimi bakımından sahip yönetimi ve profesyonel yönetim yarı yarıyadır. Profesyonel bir şekilde yönetilen konaklama işletmeleri hem finansal yönetim hem de işletme sermayesi yönetimi bakımından daha kurumsal olmaktadır. Yönetimde konunun uzmanları bulunmakta, sahipten bağımsız hareket edebilmekte ve yetki ve sorumlulukları daha fazla olmaktadır. Sahip yönetiminde ise yönetim kurumsallıktan uzak olmaktadır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin genel özellikleriyle ilgili diğer veri ise işletme biçimleridir. 32 otel zincire bağlı işletilirken 19 otel bağımsız işletilmektedir. Zincire bağlı işletilen oteller işletme sermayesi gereksinimlerini karşılamada önemli avantajlara sahiptirler.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin finans yönetimi konusunda etkinliğini ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardan elde edilen bulgulara göre 52 otelden 47 tanesinin yazılı bir finansal planı bulunmaktadır. Yazılı bir finansal planı bulunan işletmelerden % 80,8'i bu planlarını aylık gözden geçirirken 4 tanesi 3 ayda bir; 1 tanesi 6 ayda; 3 tanesi yıllık; geriye kalanı ise gerek duyduğunda gözden geçirmektedirler. Böylece finansal planlarını sıklıkla gözden geçiren otellerin büyük çoğunluğu fırsat ve tehditleri daha çabuk görebilmekte ve duruma göre fırsatları değerlendirip tehditleri fırsata dönüştürebilmektedirler.

Araştırmaya katılan otellerin 25 tanesi duran varlıklarına % 20; 22 tanesi ise % 40-60 arasında yatırım yapmaktadırlar. Dönen varlıklarına ise 27 konaklama işletmesi % 20 yatırım yaparken 16 tanesi % 20- 40 arasında yatırım yapmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinin kullandıkları fon kaynakları bakımından elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan otellerin yarısı banka kredisi kullanırken 11 tanesi dağıtılmayan karlarından yararlanmaktadırlar. Satıcı kredilerini kullanan 9, fon kaynağı olarak sermaye artırımını kullanan ise 3 otel bulunmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yürütmek ve büyümek için sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sermaye ise banka kredisi, satıcı kredisi vb. gibi borç sermaye ya da dağıtılmayan karlar gibi öz sermaye ile karşılanmaktadır. Türkiye gibi ekonomik konjonktürün sürekli değiştiği ve enflasyon oranlarının yüksek olduğu ülkelerde banka kredisi faizlerinin yüksekliği nedeniyle borçlanmada öz sermaye tercih edilebiliyorken kimi konaklama işletmeleri de risk alarak borç sermaye kullanmakta faiz oranları vergi matrahından düşülerek borç maliyetini azaltmaktadırlar.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin işletme sermayesi finanslama stratejilerine göre dağılımları bakımından yarısı zaman içinde değişen bir finanslama

stratejisine sahipken 9 otel durumsal, 9 otel dengeli, 7 otel muhafazakar ve 3 otel de atak bir finanslama stratejisine sahiptir. Bu durum konaklama işletmelerinin işletme sermayesi yönetimi anlayışıyla ilgilidir. Risk alarak karlılığını artırmak isteyen işletmeler atak ya da dengeli bir işletme sermayesi stratejisi seçerken, riskten kaçınan işletmeler muhafazakar bir stratejiye sahiptir. Ancak turizm gibi döviz dalgalanmalarından oldukça fazla etkilenen sektörlerde araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere zaman içinde değişen bir işletme sermayesi stratejisi benimseyerek oteller karlılıklarını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin alacak yönetiminde etkinliğini ortaya koymak amacıyla elde edilen bulgulardan ilki otellerin kredili satışlarının toplam satışlarına oranıdır. 29 otel % 81'in üzerinde kredili çalışmaktadır. 10 konaklama işletmesi % 1-20 arasında kredili çalışırken geriye kalan oteller %20-80 arası kredili çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin kısa vadeli borçlarında yaralandıkları kaynaklar % 61,5 oranında banka kredileri, % 23,1 ile müşteri avansları teşvikler vb. ve % 15,4'ü ise ticari krediler olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri bir faaliyet dönemi içinde kısa vadeli kaynağa ihtiyaç duyduklarında yine kısa vadeli olan ve alındığı dönem içinde bitecek olan banka kredileri; çalıştıkları diğer işletmelerden kullandıkları satıcı kredileri ya da rezervasyon anlaşmaları gereği müşterileri olan acentelerden aldıkları peşin/avans gibi müşteri teşviklerinden yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla günlük faaliyetleri için gerekli olan işletme sermayesi miktarını koruyabilmekte ve faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin kısa vadeli borç alırlarken varlıklarının miktarı %78,9'u için oldukça önemlidir. Kısa vadeli borçlar finansal yönetimde bir kural olarak dönen varlıkların finansmanında kullanılmaktadır. Eğer işletmeler borç alırken bu varlıkların miktarı göz ardı edilirse önemli riskler ile karşılaşabilmektedirler. Bu riskler hizmetlerin nakde dönüştürülememesi, alacak tahsilat sürelerinin uzaması, sermaye gereksiniminin artması gibi durumlarda kısa vadeli borçları zamanında ödeyememek ya da hiç ödeyememektir. Bu durum sonucunda işletme finansal yönden zor duruma düşecek, kredibilitesini yitirecek ve işletmenin iflasına kadar

gidebilecektir. Bu bağlamda konaklama işletmelerine yöneltilen bir diğer soru ise borç ödeme günlerini ne sıklıkla değerlendirdikleridir. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan 52 konaklama işletmesi sıklıkla ya da her zaman borç ödeme günlerini takip etmektedirler.

Alacak yönetimiyle ilgili konaklama işletmelerinin tahsilat sürelerinden elde edilen verilere göre tahsilat süresi % 32,7'sinin 0-30 gün arasıyken % 51,9'unun 31-60 gün arasında değişmektedir. Alacak tahsilat süresi işletmelerin alacaklarını ne kadar zamanda nakde çevirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla kısa vadeli alacaklarını kısa sürede nakde çeviren konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacı azalacaktır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin süresi geçen alacaklarını takip etme sıklığı bakımından elde edilen bulgulara göre 44 tanesi her zaman ya da sıklıkla süresi geçen alacaklarını takip etmektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde tahsil edilemeyen alacakların toplam alacaklara oranı ise % 69,2 gibi büyük bir çoğunlukta sıfır olmaktadır. 15 konaklama işletmesinde % 6'ya ulaşmazken sadece bir otelde % 6'nın üzerindedir. Bu durum bu otellerin güçlü bir tahsilat politikasına sahip olduklarını ve nakit sıkıntısına düşmediklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri kredili çalışacakları işletmeleri seçerken %64,4'ü işletmenin satış etkisini kriter olarak almaktadır. % 25'lik bir kısım ise çalışma süresini göz önünde bulundurmaktadır. Kredili çalışma ilkesi olarak işletmenin alacak düzeyine etkisi, işletme karı üzerine etkisi ve yatırım getirisi üzerine etkisi seçenekleri toplamda beş otel tarafından işaretlenmiştir. Kredi uygulamalarıyla ilgili bir diğer soru ise kredi açarlarken kredi analizi yapıp yapmadıklarıdır. 28 otel her zaman ya da sıklıkla kredi analizi yaparken 13 otel nadiren ya da bazen 11 otel ise hiç kredi analizi yapmadığını belirtmiştir. Her zaman ya da sıklıkla kredi analizi yapan konaklama işletmeleri finansal risklerin yönetimi bakımından avantajlı bir durumdayken kredi analizini hiç yapmayan ya da nadiren yapan otellerin finansal risk yönetimi zorlaşmaktadır. Yaşanacak olumsuzluklarda alacaklarını geç ya da hiç tahsil edememe ve likidite eksikliğine düşebilmektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin acentelere açtıkları kredi süreleri %

51,9'unda 30 günken %34,6'sında 60 gün, geriye kalan 7 otelde ise 90 gün üzerinde olmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin büyük çoğunluğu acentelerden olan alacaklarını 30 günde nakde çevirebilmektedirler. Bu durum sonucunda işletme sermayesi gereksinimlerini azaltmaktadırlar. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin aldıkları ticari kredilerin yıllık maliyet oranları ise 10 otelde sıfırken, 32 otelde % 6'yı geçmemektedir. 9 otelde ticari kredilerinin yıllık maliyeti % 6-14 arasındayken sadece bir otelde % 15'in üzerindedir.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin amacı optimum nakit miktarının belirlenmesi ve bunun korunmasıdır. Bu amaçla konaklama işletmeleri nakit kaynaklarını kontrol altına almalı ve bu kaynakları en uygun şekilde kullanmalıdır. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmeleri için optimum nakit miktarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu sayede oteller vadesi gelen borçlarını aksatmadan ödeyebilecek, beklenmedik durumlar karşısında ellerinde gerekli nakde sahip olabilecek, yükümlülüklerini yerine getirerek faaliyetlerini aksatmadan yürütebileceklerdir. Aksi durumda ise eğer ellerinde gereğinden fazla nakit varsa atıl durumda kalmanın maliyetine katlanmak zorunda kalacaklar ya da gereğinden az nakit varsa nakit sıkıntısına düşeceklerdir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan 52 konaklama işletmesinin hepsi nakit bütçesi düzenlemektedirler. Bu otellerden % 51'9'u nakit bütçesini günlük düzenlerken % 21,2'si haftalık, % 23,1 aylık düzenlemektedirler. Araştırmaya katılan 52 otelden 8'i nakit sıkıntısı nedeniyle ödeme güçlüğü yaşadıklarını belirtirken 44 otel nakit sıkıntısı yaşamadıklarını belirtmiştir. Bu sayede işletmelerinin günlük faaliyetleri için gerekli olan optimum nakit miktarını sık kontrollerle en uygun şekilde belirleyebilmekte ve bu miktarı koruyabilmektedirler. Ayrıca optimum nakit miktarı bakımından araştırmaya katılan otellerden 43'ü günlük faaliyetleri için gerekli olan işletme sermayesi miktarını her zaman ya da sıklıkla, 4 otel hiç, 3 otel nadiren, 2 otel ise bazen kontrol etmektedirler. İşletmeler, işletme sermayesi miktarını faaliyetlerine başlamadan önce belirlemektedirler. Sektörün yapısı, işletmenin yapısı gibi nedenlerle işletme sermayesi ihtiyacını hesaplamak güçtür ve işletme sermayesi seviyesi zaman içinde değişebilmektedir. Bu nedenle

günlük faaliyetlerin aksatılmadan yürütülebilmesi için gerekli miktarın sık sık kontrolünün yapılması gerekmektedir. Elde edilen bulgulara göre bu kontrolü sık sık yapan konaklama işletmeleri en uygun seviyeyi belirleyebilirken hiç ya da nadiren kontrol edenler zaman zaman nakit sıkıntısına düşebilmekte ya da ellerinde fazla nakit bulundurarak bunun atıl maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

Nakit yönetimi açısından araştırılan konaklama işletmeleri parasal hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını iki otel nadiren olmak üzere 50 otel sıklıkla ya da her zaman kontrol etmektedirler. İşletme sermayesi yönetiminin asıl amacı karı maksimize etmektir. Bu sebeple öncelikle bakılması gereken yer parasal hedeflerdir. Bu hedefler sık sık kontrol edilerek hedefe ne kadar yaklaşıldığı ya da hedeften sapmalar olup olmadığı görülerek erkenden önlem alınabilmektedir.

Konaklama işletmelerinin karlılık oranları işletme sermayesi gereksinimlerini de etkilemektedir. İşletme büyüdükçe, karlılığı arttıkça işletme sermayesi gereksinimi de artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre oda satış karlılıklarının yüzdeleri değişiklik göstermektedir. 8 konaklama işletmesinde oda satış karlılığı % 1-20, 19 otelde % 21-40, 14 otelde % 41-60, 8 otelde %61-80 arasında ve 3 otelde % 81'in üzerindedir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere bir konaklama işletmesinin en büyük karlılık kalemini oluşturan oda satış karlılıkları araştırılan konaklama işletmelerinde çok yüksek olmadığı görülmektedir. Bunda etken ise her şey dahil sisteme geçilmesi, gelen müşteri portföyünün düşük gelirli kesimden oluşması, konaklama işletmelerinin sürümden kazanma zihniyeti ve satışı artırmak için çok düşük fiyatlı kampanyalara gitmesi gibi nedenler olmaktadır. Yiyecek içecek satış karlılığı açısından araştırmaya katılan otellerin karlılık oranları 43 otelde % 21'i geçmezken sadece iki otelde bu oran % 81 üzerindedir. Bunun sebebi de her şey dahil sisteme geçilmesidir. Diğer satış karlılıkları ise konaklama işletmelerinin karlılıklarını artırmak ve yiyecek-içecek satış karlılıklarının farkını kapatmak için işletmeleri içinde bulunan dükkanların kiralari, hamam, posta kartı, pul gibi ekstraya giren malzemelerin satışı gibi uygulamalardan elde ettikleri karlılıklardır. Bu oran yine 43 otelde % 21'i geçmezken sadece bir otelde % 81'in üzerine çıkmıştır.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimiyle ilgili olan ve işletme sermayesi gereksinimini belirleyen en önemli unsurlardan biri de doluluk oranlarıdır. Elde edilen bulgulara göre 2008 ve 2009 yılı doluluk oranları % 41'in, 2010 yılı doluluk oranları ise % 61'in altına düşmediği görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere 2008 dünya ekonomik krizi Türk Turizmi doluluk oranları üzerinde etkili olmamıştır. Ancak karlılıkların azaldığı görülmektedir. Bunda etken ise yukarıda da açıklandığı üzere her şey dahil sisteme geçilmiş olması, Türkiye'yi düşük gelir grubundan bir kesimin tercih etmesi, yüksek gelirlilerin düşük gelirlilerle aynı yerde tatil yapmak istememeleri, konaklama işletmelerinin yanlış reklam ve pazarlama politikalarıdır. Ayrıca krizin yarattığı belirsizlik ortamı nedeniyle yükselen faiz oranları, rezervasyon iptalleri, büyük tur operatörlerinin konaklama işletmelerini her şey dahil sisteme zorlamaları, konaklama işletmeleri arasındaki artan şiddetli rekabet nedeniyle işletmelerin fiyat artıramamaları doluluk oranları artarken karlılığın düşmesinin nedenleri arasında yer almaktadır.

Stoklar işletme sermayesi unsurları içinde paraya dönüşmesi zaman alan varlıklardır. Stokların önemi işletmenin faaliyet alanlarına göre değişmektedir. Konaklama işletmeleri hizmet üretmektedirler. Bu sebeple ürettikleri mal ve hizmetler ya stoklanamaz niteliktedir ya da kısa süreli stoklanabilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri stok bulundurma politikalarını mal ve hizmetlerinin özelliklerine göre belirlemek zorundadırlar. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden elde edilen verilere göre bir konaklama işletmesi hariç 51 otel sıklıkla ya da her zaman stok seviyelerini kontrol etmekte, sipariş verme zamanını planlama bakımından ise 48 otel sıklıkla ya da her zaman sipariş verme zamanlarını planlamaktadırlar. Bu durum sonucunda oteller günlük faaliyetleri için gerekli stoklarını zamanında temin edebilecek ve ellerinde gereğinden fazla stok bulunmadığı için fazla stok bulundurma maliyetinden kurtulacaklardır.

Yiyecek- içecek vadeleri açısından araştırmadan elde edilen bulgularına göre araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yiyecek içecek vadeleri 45-60 gün arasında değişmekte, başka bir deyişle nakde dönüşüm süresi 45-60 gün arasında olmaktadır. Bu durum sonucunda ise işletme sermayesi gereksinimleri artmaktadır.

Tedarikçilerden nakit indirimi alma durumları ise araştırmaya katılan 37 konaklama işletmesinde her zaman indirimliken 9 otel indirimsiz çalışmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinin tedarikçileri ile anlaşmalarına bağlı olmaktadır. Kimi durumda baştan peşinat verip indirimden yararlanılabiliyorken kimi zaman da vade uzatılarak indirimsiz almak zorunda kalmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin tedarikçilerine açtıkları kredi süreleri bakımından araştırmaya katılan 46 otelde bu süre 30-60 gün arasında değişirken geriye kalan otellerde 61 gün ve üzeri olmaktadır. Bu durum tedarikçilerine ne sıklıkla ödeme yaptıklarını göstermektedir. Borcun vadesi kısa ise işletme sermayesi ihtiyacı da artmaktadır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin finans müdürlerine işletmelerinin başarısı için işletme sermayesi yönetimiyle ilgili 5 adet ifadeye katılma dereceleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Finansal yönetimde bir kural olarak borcun vadesi ile bu borcun yatırılacağı yatırımın paraya dönüşme süresi uyumlu olmalıdır. Bu uyumun sağlanması için işletme dönen varlıklarını kısa vadeli kaynaklarla, duran varlıklarını uzun vadeli kaynaklarla karşılayacağı bir finanslama stratejisi belirlemelidir. Finans müdürlerinin % 51,9'u bu yoruma kesinlikle katılırken % 23,1'i katılmamış, %13,5 ise kesinlikle katılmamaktadır. % 11,5'i ise kısmen katılmaktadır.

- Yabancı kaynak kullanımında maliyetin etkisi ile ilgili ifadeye finans müdürlerinin %42,3'ü kesinlikle katılırken yine % 15,4'ü kesinlikle katılmamaktadır. %23,1'i katılmamış, % 19,2'si ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Yabancı kaynaklar işletme dışındaki kişi ya da işletmelerden belli bir süre kullanıp geri ödemek üzere alınan kaynaklardır. Mevsimlik özelliğe sahip turizm gibi sektörlerde dönemsel artış ya da azalışlarda yabancı kaynak büyüklüğü üzerinde etkilidir. Bu durum yabancı kaynak kullanımında maliyeti öncelikli konu haline getirmektedir. Eğer maliyet yükseliyorsa finansal olumsuzluklar başka kaynaklardan yararlanılarak giderilmelidir.

- Yabancı kaynak kullanımında esneklik öncelikli konudur. İşletmeler yabancı kaynak kullanırken bu kaynakları sağladıkları işletmelerin vade uzatma,

vade yenileme gibi esneklikleriyle ilgilidir. İşletmeler ise öncelikle düşük maliyetli daha sonra ise esnekliği geniş yabancı kaynak kullanmayı tercih etmektedirler. Finans müdürlerinin % 28,8'i bu yoruma kesinlikle katılırken %25'i kısmen katılmakta %9,6'sı ise kesinlikle katılmamaktadır.

- Kredi olanakları olsa bile öz kaynaklara ağırlık vermek işletmenin başarısı açısından daha iyidir. Finans müdürlerinin %32,8'i kesinlikle katıldıklarını % 23, 1'i ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeye kesinlikle katılan yöneticiler kredinin beraberinde bir de maliyeti olacağını eğer böyle bir imkan varsa her zaman öz kaynaklardan yararlanmanın daha avantajlı olacağını savunmuşlardır. Kesinlikle katılmayan yöneticiler ise bunun o dönemki duruma göre değerlendirilmesi gerektiğini kredi almak daha avantajlı ise kredi alınması gerektiğini savunmuşlardır.

- Yabancı kaynak kullanımında borcu vadesinde ödenmesi konusunun önemine ise finans müdürlerinin yarısından fazlası (55,8) kesinlikle katılmakta %23,1'i ise kesinlikle katılmamaktadır. Borcu vadesinde ödeyememek öncelikle faiz nedeniyle ekstra bir maliyet doğuracağından ve daha sonra tekrar kaynak kullanımını zorlaştıracığı için öncelikli ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

SONUÇ

Kuruluş aşamasını tamamlamış bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi amacıyla kullanılan ve kısa sürede paraya dönüşme özelliğine sahip nakit, alacak ve stoklar işletme sermayesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme sermayesi yönetimi ise en fazla bir yılda paraya çevrilebilen bu varlıkların yönetimini kapsamaktadır. İşletme sermayesi yönetiminin amacı işletmenin karlılığını artırmak dolayısıyla hissedarların değerini maksimize etmektir.

Konaklama işletmeleri, çeşitli nedenlerle seyahate çıkan insanların öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme, dinlenme eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri birer hizmet işletmeleridir ve bundan dolayı yapısal özellikleri farklıdır. Diğer sektörlerden farklı olarak turizm sektöründe dolayısıyla konaklama işletmelerinde üretilen ürünler stoklanamaz ve üretildiği anda tüketilme zorunluluğu bulunmaktadır. Turistik ürünü satın almak isteyen turistik tüketicilerin ürünün üretildiği yere gelmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet üretimi makineleşme ve otomasyona ancak belirli ölçülerde gidilebilir dolayısıyla emek yoğun üretime dayanmaktadır. Tüm bu özelliklerinden dolayı işletme fonksiyonları diğer sektöre göre farklılık göstermektedir. İşletme fonksiyonlarından finansal yönetim dolayısıyla işletme sermayesi yönetimi konaklama işletmelerinde artan bir önem kazanmaktadır.

Kuruluş aşamasını tamamlamış bir konaklama işletmesinin üretime başlayabilmesi için ihtiyaç duyacağı hammadde, işçilik, enerji, elektrik, su, nakliye, depolama, sigorta, reklam ve tanıtım vb. gider gruplarına işletme sermayesi denilmektedir. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi, üretime tam kapasite devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, özellikle mevsimlik özelliğinden dolayı dalgalanma dönemlerinde mali sıkıntıya düşmeden yükümlülüklerini yerine getirebilmesi ve karlılıklarını arttırabilmeleri açısından işletme sermayesi yönetimi önem taşımaktadır.

Dönemsel olarak işletme sermayesi ihtiyacı değişen konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimiyle ilgili bir durum tespiti yapmak amacıyla hazırlanan bu çalışmada Antalya/Side'de faaliyet gösteren 52 adet konaklama işletmesi

incelenmiştir. Çalışmada konaklama işletmelerinin finans müdürlerine işletmelerinin genel özellikleri ve işletme sermayesi yönetimine yönelik 47 adet soru yöneltilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, incelenen konaklama işletmelerinin % 71,2'si mevsimlik faaliyet gösteren, 4-5 yıldızlı, oda yatak çalışan sayısına göre büyük ölçekli ve 6 yılın üzerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve faaliyet dönemi işletme sermayesi ihtiyacı etkileyen faktörlerdir. Hizmet sektöründe dönen varlıkların toplam varlıklara oranının % 20 olması genel kabul görmüş bir orandır. Ancak araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde bu oran çoğunlukla % 20-40 arasında çıkmıştır. Araştırmaya katılan tesislerin dönen varlıkları toplam varlıkları içinde büyük yer tutmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde dönen varlıklara daha fazla yatırım yapıldığını ve bunun sonucunda söz konusu işletmelerin likiditesinin yüksek ancak risk ve karlılığının düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin mevsimlik olması söz konusu konaklama işletmelerinin satış gelirlerinde bir dalgalanma olduğunu göstermektedir. Açık oldukları ve özellikle turizm talebinin arttığı dönemlerde ek işletme sermayesi ihtiyaçları artış göstermektedir. Buna karşın kapalı oldukları ya da yenileme- bakım yapılan dönemlerde ise işletme sermayesi ihtiyaçları azalmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde yıllık olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin gelirleri ise mevsimlik işletilen konaklama işletmelerine göre daha az dalgalanma gösterme ve bu durum sonucunda işletme sermayesi gereksinimleri daha dengeli olmaktadır.

Genel özellikleri itibarıyla araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin yarısından fazlası zincire bağlı işletmelerken yönetim biçimleri açısından sahip yönetimi ve profesyonel yönetim yarı yarıyadır. Zincire bağlı işletmeler fon tedariki bakımından daha avantajlıdırlar. Araştırma bulgularına göre zincire bağlı 32 konaklama işletmesi fon kaynağı olarak 13'ü banka kredisi, 9'u satıcı kredisi, 8'i dağıtılmayan karlar ve 2'si sermaye artırımından faydalanmaktadır. Buna karşın 19 bağımsız konaklama işletmesi fon kaynağı olarak 15'i banka kredisi 4'ü ise dağıtılmayan karlardan yararlanmaktadır. Araştırma bulguları da zincire bağlı konaklama işletmelerinin fon tedariki bakımından daha avantajlı olduklarını

kanıtlamaktadır. Ayrıca zincire bağı konaklama işletmeleri bağı işletmelerinden de fon tedarikine gidebilmektedir. Bu durumda zincire bağı konaklama işletmeleri işletme sermayesi gereksinimlerinde zamanında fon temin etmede daha avantajlı durumdadırlar. Yönetim biçimi açısından profesyonel yönetilen konaklama işletmelerini finans yöneticileri sahip yönetimine göre daha bağımsız ve daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olduklarından işletme sermayesi yönetiminin söz konusu işletmelerde daha etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin hemen hemen tamamının yazılı bir finansal planının bulunduğu ve bu finansal planları büyük çoğunluğunun ayda bir gözden geçirdiği ortaya çıkmıştır. Turizm sektöründe finansal planlar sıklıkla gözden geçiren konaklama işletmeleri gelecek durumları doğru tahminleyerek işletme sermayesi açık veya fazlalıkları ve bu durumlar karşısında geliştirecekleri alternatifleri önceden belirleyebilmektedirler.

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminin etkinliği likidite karlılık ve risk dengesine bağı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde uygun likidite seviyeleri faaliyetlerini yerine getirebilmelerine ve vadesi gelen yükümlülüklerini karşılayabilmelerine imkan vermektedir. Ancak likiditenin fazla olması elde atıl fon bulunduğunu, karlılığın ve dolayısıyla riskin düştüğünü göstermektedir. Konaklama işletmesinde likiditesi optimum seviyenin altında ise borç ödeyememe riski artacak dolayısıyla karlılığı da artacaktır. Konaklama işletmelerinde likidite karlılık ve risk ilişkisi işletme sermayesinin nasıl finanse edileceğiyle ilgilidir ve otellerde bu üçünün en uygun dengesinin sağlandığı bir finanslama stratejisinin seçilmesi gerekir. Finansal yönetimde kısa vadeli varlıkların kısa vadesi kaynaklarla, uzun vadeli kaynakların uzun vadeli kaynaklarla karşılanması gerektiği genel kabul görmüş bir kuraldır. Ancak turizm sektörünün dolayısıyla konaklama işletmelerinin dinamik yapısı, talebin değişken bir özellikte olması ve ekonomik, siyasi, sosyolojik birçok değişkenden etkilenmesi, sektörün genel özellikleri, ülkenin konjonktürel durumu gibi birçok faktör konaklama işletmelerini zaman içinde değişen yaşanan faaliyet döneminin genel durumuna uygun bir finanslama stratejisi seçmeye itmektedir. Yapılan araştırma bu sonucu kanıtlamaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu zaman içinde değişen ve dengeli bir finanslama

stratejisi benimsediklerini belirtmişlerdir. Özellikle 2008'de ortaya çıkan ve etkileri hala süren dünya ekonomik krizi, Türkiye ekonomisinde yaşanan belirsizlikler konaklama işletmelerinin yöneticilerinin risk karşısındaki tutumlarını etkileyen ve risk almalarını engelleyen bir unsurdur.

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi kalemleri hazır değerler, alacak ve stoklardan oluşmaktadır. İşletme sermayesinde etkinlik bu unsurların etkin yönetilmesine bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin amacı optimum nakit miktarının belirlenmesi ve bu düzeyin korunmasıdır. Konaklama işletmeleri günlük ödemelerini gerçekleştirmek, beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak ve karlı fırsatları kaçırmamak için ellerinde nakit bulundurmaya istemekteyiz. Bu amaçla konaklama tesisleri nakit giriş ve çıkışlarını kontrol altına alarak nakit kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalıdırlar. Etkili bir nakit yönetimi için mümkün olduğu kadar kısa dönemlerde nakit bütçesi düzenlenerek, nakit giriş ve çıkışlarının doğru tahminleyerek optimum nakit düzeyinin belirlenmesi gerekir. Bu sayede konaklama işletmeleri elde fazla nakit bulundurmanın atıl kalma maliyetinden korunmakta ve nakit sıkıntısına düşmeden yükümlülükleri karşılayabilmekte ve faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan tüm konaklama işletmeleri nakit bütçesi düzenlemekte, bunlardan büyük çoğunluğu günlük olarak düzenlemekte ve yine büyük çoğunluğu nakit sıkıntısı çekmemektedir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu nakit girişlerini sırasıyla oda, yiyecek-içecek ve kira, telefon, posta kartı gibi diğer satışlardan sağlamaktadırlar. Ancak araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 82,7'sinde yiyecek- içecek karlılığı % 20'yi geçmemektedir. Bu durum her şey dahil sistemde hizmet sunmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri nakit yönetiminde etkinlik sağlamışlardır. Mevcut durum otellerin faaliyetlerini aksatmadan yerine getirmede ve yükümlülüklerini karşılamada nakdi yönden zorluk yaşamadıklarını göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetimi satış ve satın alma koşulları ile ilgilidir. Konaklama işletmelerinin satın almalarını kredili ve uzun vadede yaptıkları ve satışlarını peşin yaptıkları ölçüde işletme sermayesine duydukları gereksinim

azalmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre konaklama tesislerinin büyük çoğunluğu satış ve satın almalarını kredili yapmaktadırlar. Konaklama işletmeleri satın almalarında sırasıyla banka kredileri, müşteri avans teşvikleri vb. ve satıcı kredilerinden yararlanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin kullandıkları satıcı kredilerinin büyük çoğunluğunda bir maliyeti bulunmamaktadır. Satıcı kredileri, ekonomide yaşanan belirsizlikler sonucu banka faizlerinin yükselmesi durumunda konaklama işletmelerinin yararlandıkları en önemli fon kaynaklarıdır. Ancak konaklama işletmeleri bu durumda peşin indiriminden erken ödeme yaptıkları taktirde faydalanabilmektedirler. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin kullandıkları satıcı kredilerinin vadesi ise büyük çoğunluğunda 30-60 gün arasındadır ve ödeme günlerini sıklıkla takip etmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu nakit indiriminden faydalanmaktadırlar. Bu durum söz konusu konaklama işletmelerinin kredibilitesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca konaklama tesisleri satın almalarını kredinin vadesi gelmeden önce nakde dönüştürdükleri ölçüde işletme sermayesi gereksinimlerini azaltmaktadırlar.

Konaklama işletmeleri büyük oranda kredili satış yapmaktadırlar. Ancak araştırmaya katılan konaklama işletmeleri kitle turizmine hitap etmektedir ve büyük oranda seyahat acenteleri ile çalışmaktadırlar. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan otellerden hiç biri gelen müşterilerle kredili çalışmamakta ve büyük çoğunluğu ise acentelere kredili satış yapmaktadırlar. Konaklama işletmeleri acentelere kredi açarken söz konusu acentenin satışlarını ve acente ile çalışma süresini kriter olarak almaktadırlar. Otellerin büyük çoğunluğunda acentelere yaptıkları kredili satışların vadesi 30-60 gün arasında ve kredili satışlarından doğan alacaklarının tahsilat süreleri 30-60 gün arasında değişmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinde kredinin vadesi ise alacaklarının tahsilatının uyumlu olduğunu, şüpheli alacakların toplam alacaklar içinde payının az ya da hiç olmadığını, şüpheli alacakları sıklıkla kontrol ettiklerini ve bunun sonucunda etkili bir alacak tahsilat politikasına sahip olduklarını göstermektedir. Mevcut durumda konaklama işletmeleri alacaklarını zamanında tahsil ederek işletme sermayesine gereksinim duyduklarında başka kaynaklara ihtiyaç duymadan satışları sonucunda elde ettikleri gelir ile bu gereksinimi karşıladıklarını göstermektedir.

Konaklama işletmeleri çeşitli nedenlerle seyahat edenlerin birincil olarak konaklama ihtiyacını karşıladıktan sonra müşterilerinin zorunlu olan beslenme ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu nedenle konaklama işletmelerinin odalardan sonra en önemli stokları yiyecek içeceklerdir. Konaklama işletmelerinde üretilen ürünün genel özelliği stoklanamaz olmasıdır. Yiyecek içecek stokları ise çabuk bozulmaları, bulunabilirlik gibi özelliklerinden dolayı oldukça kısa sürelerde stoklanabilirler. Bu nedenle konaklama işletmeleri ani ihtiyaçlarda stoksuz kalmamak ya da fazla stok bulundurup bozulma, depolama gibi maliyetlerinden korunmak için müşterilerinin isteklerine anında cevap verebilecek düzeyde stoka sahip olacakları bir stok politikası belirlemelidirler. Etkili bir stok politikası için konaklama işletmelerinin stoklarını sınıflandırması, her birinin stokta bekleme süresi, ne kadar sürelerde satılabileceği, depolama aydınlatma ve benzeri maliyetlerini hesaplaması, sipariş verme zamanı ve hangi miktarda sipariş vereceğini belirmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre konaklama işletmeleri stok seviyelerini ve sipariş miktarlarını sıklıkla kontrol etmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılan oteller yiyecek- içecekleri 45-60 arası vadeli olarak almaktadırlar. Konaklama işletmelerinin stoklarını vadesi gelmeden önce sattıkları ölçüde işletme sermayesi ihtiyacı azalmaktadır.

Sonuç olarak; elde edilen verilere göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri işletme sermayesi yönetimine gereken önemi vererek ve işletme sermayesi yönetiminde etkinlik sağlayarak faaliyetlerini aksatmadan yürütmekte, yükümlülüklerini karşılayabilmekte, iş hacimlerini genişletebilmekte ve dolayısıyla işletmenin ve hissedarların değerini, kredibilitesini ve karlılığını artırmaktadırlar. Dolayısıyla Türkiye ekonomisinde önemli yer tutan turizm sektörü ve onun birincil elemanları olan konaklama işletmeleri ekonomiye bir ivme kazandırarak canlanmasına ve iyileşmesine sebep olmaktadır.

KAYNAKÇA

AFŞAR, A., (2002). Türkiye’de Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1-2): 147-166.

AKDOĞAN, N., (2010). Kobi Finansal Raporlama Standardına Genel Bakış Ve Tam Set IAS/IFRS’lerden Farklılığı. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 30: 1-26.

AKGÜÇ, Ö., (2010). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Avcıol

AKGÜL, Z., (2008). *Çok Uluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKINCI, Z., (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora tezi. Isparta: Süleyman Demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.

AKMUT, Ö., (2001). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar Ve Risk Yönetimi. *İşveren Dergisi*, Mayıs.

AKSOY, A. ve YALÇINER, K., (2008). *İşletme Sermayesi Yönetimi*. Ankara: Gazi.

AKSU, A., (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4).

AKTAŞ, R., (2008). Finansal Yönetim. *Antalya Ticaret Ve Sanayi Odası / Vizyon*, 21 (Temmuz): 12-14.

AL TALEB, G., AL ZOUED, A.N. VE AL SHUBİRİ F.N., (2010). The Determinants Of Effective Working Capital Management Policy: A Case Study On Jordan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*,2 (4).

ALAGÖZ, A., (1993). *Sanayi İşletmelerinde Çalışma Sermayesi Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü

ALSHUBİRİ, F.N., (2011). The Effect Of Working Capital Practices On Risk Management: Evidence From Jordan. *Global Journal Of Business Research*, 5 (1).

ALTAN, M., (1997). Çalışma Sermayesi Yönetimi. *Yeni İpek Yolu*, 10 (Mayıs): 27-29.

APPUHAMİ, B.A.R., (2008). The Impact Of Firms' Capital Expenditure On Working Capital Management: An Empirical Study Across Industries in Thailand. *International Management Review*, 4 (1).

ARSLAN, Ö., (2003). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi Ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1).

ATA, H. A., (2009). *Krizde Nakit Yönetimi*. Bursa: Ekin.

ATABEY, N. A., (1998). İşletmelerde Çalışma Sermayesi Yönetiminin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1:189-197.

AYDIN, N., BAŞAR, M. ve ÇOŞKUN, M., (2009). *Finansal Yönetim*. Ankara: Detay.

AYRIÇAY, Y., (2010). Ekonomik Krizin Sanayi Kuruluşları Üzerine Etkisi: İşletme Finansına İlişkin Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1): 171-193.

BENEDA, N. VE ZHANG, Y., (2008). Working Capital Management Growth and Performance of New Public Companies. *Credit & Financial Management Review*, 14 (3).

BÜKER, Ş., AŞIKOĞLU, R. ve SEVİL, G., (2010). *Finansal Yönetim*. Ankara: Sözkese.

BÜYÜKŞALVARCI, A. ve ABDİOĞLU H., (2010). Kriz Öncesi Ve Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Çalışma Sermayesi Gereksiniminin Belirleyicileri : İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2): 47-71.

CANBAŞ, S., ve VURAL, G., (2010). *Finansal Yönetim Açıklamalı Örnekler Ve Problemler*. Ankara: Karahan.

CABALLERO, S.B., TERUEL, P.J.G. ve SOLANO, P.M., (2011). How Does Working Capital Management Affect The Profitability Of Spanish Smes. *Small Business Economics*, DOI: 10.1007/s11187-011-9317-8.

CEYLAN, A., (2001). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin.

COTE, J.M. VE LATHAM, C.K., (1999). The Merchandising Ratio: A Comprehensive Measure Of Working Capital Strategy. *Issues in Accounting Education*, 14 (2).

ÇAKIR, A., (2000). *Enflasyonist Ortamda Alacakların Yönetimi (Kredili Satış Ve Tahsilat) Ve Sivas'ta Bir Uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇAM, A.V., (2006). *İşletmelerde Nakit Yönetimi Stratejilerinin Karlılık Üzerine Etkisi: İMKB'YE Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇETİN A.C., ve BITİRAK İ. A., (2009). Antalya İli Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansal Yönetim, İşletme Sermayesi Ve Yatırım Bütçeleme Uygulamaları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1).

DAĞLI, H., (2004). *Finansal Yönetim*. Trabzon: Derya.

DELOOF, M., (2003). Does Working Capital Management Affect Profitability Of Belgian Firms. *Journal Of Business Finance & Accounting*, 30 (3-4).

DEMİRELİ, E., (2004). *Alacak Yönetiminde Finans Tekniği Olarak Faktöring Yönetimi Ve Uygulaması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DONG, H.P. VE SU, J., (2010). The Relationship Between Working Capital Management And Profitability: A Vietnam Case. *International Research Journal Of Finance And Economics*, 49.

ELİTAŞ, C., (2010). “Konaklama Muhasebesi” Ders Notları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, Afyon.

ERDİNÇ, S. B., (2008). *Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDİNÇ, S.B., (2008). Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetiminin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2).

ERASMUS, P.D., (2010). Working Capital Management And Profitability: The Relationship Between The Net Trade Cycle And Return On Assets. *Management Dynamics*, 19 (1).

ERGÜL, N., (2004). *Herkes İçin Finans*. İstanbul: Literatür.

FALOPE, O.I. VE AJİLORE, O.T., (2009). Working Capital Management And Corporate Profitability: Evidence From Panel Data Analysis Of Selected Quoted Companies İn Nigeria. *Research Journal Of Business Management*, 3 (3): 73-84.

FİLBECK, G. VE KRUEGER T.M., (2005). An Analysis Of Working Capital Management Results Across Industries. *Mid-American Journal Of Business*, 20 (2).

GİLL, A., BIGER, N. VE MATHUR, N., (2010). The Relationship Between Working Capital Management And Profitability: Evidence From The United States. *Business And Economics Journal*, Temmuz.

GOLDSTEİN, M., (1994). Managing Working Capital İn An İmproving Economy. *The CPA Journal*, 64 (7): 68.

GOLE V.L., (1994). Çalışma Sermayesi Yönetimi. Çeviren: ERDOĞAN, M., *İşletme Dergisi(Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü)*, 2 (4): 99-116.

GÖNENLİ, A., (1991). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. İstanbul.

GÜL, K., (1996). *Otel İşletmelerinde İşletme Sermayesi Ve Alacak Yönetimi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜVEMLİ, O., (1994). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. İstanbul.

HARRİS, A., (2005). Working Capital Management: Difficult Bur Rewarding. *Financial Executive*, 21 (4).

HOSSAİN, S.Z. VE AKON, H.R., (1997). Financing Of Working Capital: Case Study Of Bangladesh Textile Mills Corporation. *Journal Of Financial Management & Analysis*, 10 (2): 37.

İŞERİ, M., (1997). Çok Uluslu Şirketler Ve Çok Uluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi. *Muhasebe Finansman Dergisi*, 6 (7): 91-98.

KARACAER, S. VE GÖNENÇ H., (2001). KOBİ'lerde İşletme Sermayesi Yönetimi: Büyük Ölçekli İşletmelerle Karşılaştırmalı Bir Analiz. *I. Orta Doğu Projesi*, Nevşehir.

KARADENİZ, E., (2008). *Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Basılmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAUR, J., (2010). Working Capital Management İn Indian Tyre Industry. *International Research Journal Of Finance And Economics*, 46.

KAVAK, Ş., (2002). Farklı Amortisman Hesaplama Yöntemlerinin İşletme (Çalışma) Sermayesi Üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 135 (Ocak-Şubat-Mart): 31-38.

KELKHORAN, M., (1998). *Küçük İşletmelerde Finansal Sorunlar Ve Çalışma Sermayesi Yönetimine İlişkin Bir Model Geliştirilmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KHOURY, N.T., SMİTH, K. V. VE MACKAY P.I., (1999). Comparing Working Capital Practices In Canada, The United States And Australia: A Note. *Reveu Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 16 (1): 53.

KIRKULAK, B. ve BALSARI, Ç. K., (2007). Türk Firmalarının İşletme Sermayesi Yönetimi Uygulaması : 2001 Ekonomik Krizi Sonrası=Working Capital Monogement Application Of Turkish Firms After 2001 Economic Crisis. *İktisat İşletme ve Finans*, 22 (Kasım):102-119.

KİRACI, M., (2000). *İşletmelerin Finansal Başarısızlığında Çalışma Sermayesi Yönetiminin Rolünün Oranlar Yardımıyla Tespiti Ve Ampirik Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KÜÇÜKALTAN, K.D. VE ESKİN, İ., (2008). Türkiye'deki Otel İşletmelerini Bir Finansman Modeli Olarak Teşvikler. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2).

MATHUVA, D.M., (2010). The İnfluence Of Working Capital Management Components On Corporate Profitability: A Survey On Kenyan Listed Firms. *Research Journal Of Business Management*, 4 (1): 1-11.

MEDLİK, S., (1997). *Otel İşletmeciliği*. Çeviren: Ö. M. LET, Bursa.

Muhasebenin temel kavramları ve tek düzen hesap planı, 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13 No.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, (2005), TÜRMOB yayınları-234.

NAZİR, M.S. VE AFZA, T., (2007). Is It Better To Be Aggressive Or Conservative In Managing Working Capital. *Journal Of Quality And Technology Management*, 3 (2).

NAZİR, M.S. VE AFZA, T., (2009). Impact Of Aggressive Working Capital Management Policy On Firms' Profitability. *The IUP Journal Of Applied Finance*, 15 (8).

OLALI, H. ve KORZAY, M., (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta.

OKKA, O., (2009). *Analitik Finansal Yönetim*. Ankara: Nobel.

OKKA, O., (2010). *İşletme Finansmanı*. Ankara: Nobel

OPPEDAHL, R.A., (1990). Working Capital Management. *South Dakota Business Review*, 49 (2).

ÖNAL, Y. B., (1995). Çalışma sermayesi yönetimi : Kriz Dönemlerinde Çalışma Sermayesi Yönetimine Dinamik Yaklaşım. *Verimlilik Dergisi*, 24 (4): 107-126.

ÖNAL, B., (1996). Nakit Yönetiminin Önemi Ve İşleyişi: Türkiye Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (4).

ÖZDEMİR, M., (1997). *Finansal Yönetim*. Ankara: Gazi.

ÖZ, Y. VE GÜNGÖR, B., (2007). Çalışma Sermayesi Yönetiminin Firma Karlılığı Üzerine Etkisi: İmalat Sektörüne Yönelik Panel Veri Analizi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2).

ÖZPEYNİRCİ, R., (2001). Yatırım Projeleri Kapsamında Mali Etüt Üzerine Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar: 5.

RAHEMAN, A., AFZA, T., QAYYUM, A. VE BODLA, M.A., (2010). Working Capital Management And Corporate Performance Of Manufacturing Sector In Pakistan. *International Research Journal Of Finance And Economics*, 47.

SHARMA, A.K. VE KUMAR, S., (2011). Effect Of Working Capital Management On Firm Profitability: Empirical Evidence From India. *Global Business Review*, 12 (1): 159-173.

SMITH, M.B., (1997). Significance Testing For Cross-Sectional Influences In Working Capital In Industrial Firms Listed On Johannesburg Stock Exchange. *Journal Of Financial Management & Analysis*, 10 (2).

SOYKAN, M.E., (2008). *Alacak Ve Kredi Riski Yönetimi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞENER, B., (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Detay.

TANRIVER, H., (1992). Çalışma Sermayesi Ve Etkin Kullanımı, *Denetim*, 7 (Eylül-Ekim): 14-15.

TOPAL, Y., ERKAN, M. VE ELİTAŞ, C., (2006). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Yönetim Uygulamaları: Afyon Karahisar Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 281-298.

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

UNKAYA, G., (1992). Alacakların Finansal Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 76-81.

USTA, Ö., (2008). *İşletme Finansı Ve Finansal Yönetim*. Ankara: Detay

ÜNLÜ, Ö., (2010). *Çok Uluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi Ve Kurumsal Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VISHNANI, S. VE SHAH, B., (2007). Impact Of Working Capital Management Policieson Corporate Performance- An Empirical Study. *Global Business Review*, 8 (2): 267-281.

YETİŞKEN, A., (2010). *Ticari Alacak Yönetimi Ve Nakit Bütçesine Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM, M., (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak- Nakit- Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKÇÜ, S., TÜKENMEZ, M., SUSMUŐ, T., ÖZKAN, S., KUTAY, N., EVRİM, P., BAKLACI, H.F., YÜZEL, T., ÖZKOL, E., DURUKAN, M.B., (1999). *Finansal Yönetim*. İzmir.

WEİNRAUB, H.J. VE VISSCHER, S., (1998). Industry Practice Relating To Aggressive Conservative Working Capital Policies. *Journal Of Financial And Strategic Decisions*, 11 (2).

ZARİYAWATİ, M.A., ANNUAR, M.N., TAUFİQ, H. VE RAHİM, A.S.A., (2009). Working Capital Management And Corporate Performance: Case Of Malaysia. *Journal Of Modern Accounting And Auditing*, 5 (11).

UMS 1 mali tabloların sunumu, (2007) güncellenmiş. <http://www.denetimnet.net/Pages/UFRSSunumveA%C3%A7%C4%B1klamaKontrolListesi.aspx> , (08.06.2011).

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/23202.html> (08.06.2011).

<http://www.imkb.gov.tr/FinancialTables/companiesfinancialstatements.aspx> (06.08.2011).

EK 1: Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimine İlişkin Soru Formu

1. Oteliniz kaç yıldızlıdır?

- 1 yıldızlı
- 2 yıldızlı
- 3 yıldızlı
- 4 yıldızlı
- 5 yıldızlı

2. Otelinizin faaliyet dönemi nedir?

- Yıllık
- Mevsimlik

3. Oteliniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-25yıl
- 26 yıl ve üzeri

4. Oteliniz aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

- a. Bağımsız otel
- b. Zincire bağlı bir otel
- c. Çeşitli sektörlerde yatırımları olan bir şirketler grubuna bağlı

5. Otelinizin; Oda sayısı

- 0-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201 ve üzeri

6. Yatak sayısı

- 0-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201 ve üzeri

7. Çalışan sayısı

- 1-9 kişi
- 10-49 kişi
- 50-99 kişi
- 100-250 kişi
- 250 ve üzeri

8. Otelinizin yönetim biçimi nedir?

- Sahip yönetimi
- Profesyonel yönetim

9. Otelinizde yazılı bir finansal plan bulunmakta mıdır?

- Evet
- Hayır

10. Finansal planlarınızı gözden geçirme sıklığınız nedir?

- Aylık
- 3 aylık
- 6 aylık
- Yıllık
- Ne zaman gerekirse

11. Finansman gereksinimlerinizi karşılamada hangi fon kaynaklarından yararlanıyorsunuz?

- Dağıtılmayan karlar (oto finansman)
- Sermaye artırımını (ortakların yeniden sermaye koyması)

- Satıcı kredileri
- Banka kredileri
- Sermaye piyasası

12. İşletme sermayesi finanslama stratejileriniz nelerdir?

- Muhafazakar (riskten kaçma)
- Atak (risk alan)
- Durumsal (ekonomik koşullar ve nakit durumuna bağlı)
- Zaman içinde değişen
- Dengeli (işletme sermayesinin sadece dalgalanma gösteren kısmının kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmesi)

13. Otelinizde ne sıklıkta nakit bütçesi düzenlersiniz?

Günlük Haftalık Aylık 3 Aylık Diğer

14. Otelinizde nakit sıkıntısı nedeniyle borç taksitlerinizi ve giderlerinizi zamanında ödeyemediğiniz oldu mu?

Evet Hayır

15. Alacak tahsilat süreniz nedir?

0-30 gün 31- 60 gün 61-90 gün 91-120 gün 121 gün ve üzeri

16. Tahsil edilemeyen alacakların (batık) toplam alacaklara oranı ya da yüzdesi nedir?

Sıfır %1,0-5,9 %6,0-10,9 %11,0-14,9 %15'ten büyük

17. Yiyecekleri kredili satın alıyorsanız vadeleri ortalama ne kadardır?

15 gün 30 gün 45 gün 60 gün 61 gün ve üzeri

18. İçecekleri kredili satın alıyorsanız vadeleri ortalama ne kadardır?

15 gün 30 gün 45 gün 60 gün 61 gün ve üzeri

19. Tedarikçilerden nakit indirimi alıyor musunuz?

- Her zaman indirimli
- Nadiren indirimli
- Bazen indirimli
- İndirimli sonradan ödeme
- İndirimsiz

20. Kredili satış koşullarınız ve ilkeleriniz nelerdir? Acentelere açtığınız kredi limitlerini neye göre belirliyorsunuz?

- İşletmenin satış etkisi
- Alacak düzeyine etkisi
- Firma karı üzerine etkisi
- Yatırım getirisi üzerine etkisi
- Çalışma süresi

21. Şirketlere açılan kredilerin süresi nedir?

30 gün 60 gün 90 gün 120 gün 121 gün ve üzeri

22. Acentelere açılan kredilerin süresi nedir?

30 gün 60 gün 90 gün 120 gün 121 gün ve üzeri

23. Kısa vadeli borçlarınızda ne tür kaynaklardan yararlanıyorsunuz?

- Banka kredileri
- Ticari (satıcı) krediler
- Müşteri avansları, teşvikler vb.
- Faktöring
- Kısa süreli finansman araçları

24. Ticari kredilerin yıllık maliyeti nedir?

Sıfır %1,0-5,9 %6,0-10,9 %11,0-14,9 %15'ten

büyük

Aşağıdaki sorularda uygun seçeneği işaretleyiniz

	Hiç	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
25. Kredili hizmet talebinde bulunan acentelere kredi analizi yapılıyor mu?					
26. Tahsilatı hızlandırmak için erken ödeme ıskontosu yapıyor musunuz?					
27. Süresi geçen alacakların takibini yapıyor musunuz?					
28. Günlük faaliyetler için gerekli olan işletme sermayesi miktarının kontrolünü yapıyor musunuz?					
29. Stokların seviyesinin kontrolünü yapıyor musunuz?					
30. Hammadde ve malzeme için sipariş verme zamanını planlıyor musunuz?					
31. Kısa vadeli borç alırken sahip olduğunuz alacak, nakit ve stok gibi varlıkların miktarı ne derece önemlidir?					
32. Ödeyeceğiniz borçların ödeme gününü ne sıklıkla değerlendirirsiniz?					
33. Parasal hedeflerinize ulaşıp ulaşmadığınızı kontrol eder misiniz?					

Aşağıdaki sorularda uygun seçeneği işaretleyiniz

	% 1-20	% 21-40	% 41-60	% 61-80	% 81 +
34. Oda satış karlılığınız nedir?					
35. Yiyecek- içecek satış karlılığınız nedir?					
36. Diğer satışlarınızın karlılığı nedir?					
37. Otelinizin duran varlıklara (arsa, bina, donatım vb.)yaptığı yatırımın % dağılımı nedir?					
38. Otelinizin dönen varlıklara(nakit alacak stok) yaptığı yatırımın % dağılımı nedir?					
39. Kredili satışlarınızın toplam satışlar içindeki yaklaşık olarak % kaçtır?					

Otelinizin başarısı için aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
40. Yatırımın paraya dönüş süresi ile borcun vadesi uyumlu olmalıdır					
41. Yabancı kaynak kullanımlarında maliyet öncelikli konudur					
42. Yabancı kaynak kullanımlarında esneklik öncelikli konudur					
43. Kredi olanakları olsa bile öz kaynaklara ağırlık vermek işletmenin başarısı açısından daha iyidir.					
44. Yabancı kaynak kullanımlarında borcu vadesinde ödeyememek öncelikli ele alınması gereken konudur.					

45. Otelinizin 2008 doluluk oranı nedir?

% 1-20 %21-40 % 41-60 % 61-80 %81-100

46. Otelinizin 2009 yılı doluluk oranı nedir?

% 1-20 %21-40 % 41-60 % 61-80 %81-100

47. Otelinizin 2010 yılı doluluk oranı nedir?

% 1-20 %21-40 % 41-60 % 61-80 %81-100