

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE  
ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN  
ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

**Seçkin GÖNEN**

**Danışman**

Prof. Dr. Ükü ERGUN

2007

## **YEMİN METNİ**

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

.../.../2007

Seçkin GÖNEN

İmza

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Seçkin GÖNEN  
**Anabilim Dalı** : İşletme Anabilim Dalı  
**Programı** : İşletme Doktora Programı  
**Tez Konusu** : Konaklama İşletmelerinde Muhasebe  
**Organizasyonu Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama**  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖNSÖZ

Son yıllarda başta iletişim teknolojisi olmak üzere teknolojik gelişmelerin dünya bazında hız kazanması, fiziksel ulaşım olanaklarının yanı sıra sanal erişim olanaklarının da beklentileri aşan bir gelişme göstermesi küreselleşme olgusunun her zamandan daha fazla gündemde kalmasına ve tercih edilmesine neden olmuştur. Diğer bir deyişle, dünya bazlı bir uluslararası rekabet arenası oluşmuştur. Eğer konaklama işletmeleri de ticari faaliyetlerinde başarılı olmak istiyorlarsa, söz konusu bir küresel rekabette yerlerini almak durumundadırlar. Bu başarının altında yatan gerçek ise, bir işletme için çok önemli olan kalite, maliyet, fiyat ve konuk memnuniyeti gibi değişkenlerin uzun vadeli olarak değerlendirilebilmesidir. Ancak böyle bir değerlendirmenin, etkin bir muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminden yararlanılmaksızın yapılması oldukça zor görünmektedir.

Bu çalışmanın yürütülmesinde ve tamamlanmasında danışmanlığımı yapan ve çalışmamın her aşamasında bilgisi, deneyimi, özverisi ve sabrıyla desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ülkü ERGUN'a, tez izleme toplantılarında yaptıkları uyarılar ve getirdikleri öneriler yardımıyla tezin pekiştirilmesine katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Seha SELEK'e ve Doç. Dr. Nilüfer KOÇAK'a çok teşekkür ederim. Ayrıca, akademik yaşama adım attığım günden bu yana her zaman yanımda olarak bilgi ve moral desteği veren değerli hocam Prof. Dr. Oya YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte çalışmam sırasında gerek Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı'ndan gerekse de anabilim dalı dışından yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Çalışmamızın gerçekleştirildiği İzmir Princess Otel'in başta Genel Müdür ve bölüm müdürleri olmak üzere çok değerli yönetimine çalışma sırasında gösterdikleri anlayış ve sabırdan dolayı şükranlarımı sunarım. Bu arada, akademisyen olmamda emek ve özenlerini esirgemeyerek bana rahat bir çalışma ortamı sağlayan en değerli varlığım olan aileme en candan teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

### Doktora Tezi

### Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama

Seçkin GÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Günümüz işletmelerinin artan rekabet baskısına karşın büyüyebilmeleri için; muhasebe bilgilerinin oluşturulmasının yanında bunların doğruluğunun kontrol edilerek karar vericilere iletilmesini sağlayacak personelin, araçların ve kayıtların iyi organize edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerdeki muhasebe organizasyonun; “Muhasebe fonksiyonuna yönelik faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin alt bölümlere ayrılması ve aralarındaki ilişkilerin kurulmasıdır” şeklinde tanımlanması mümkündür. İç kontrol sistemi ise, işletme yönetiminin, işletme varlıklarının korunması, hata ve yolsuzlukların önlenmesi, muhasebe verilerinin doğruluğunun, güvenilirliğinin ve zamanında hazırlanmasının sağlanması ve aynı zamanda faaliyetlerin işletme politikalarına uygunluğunun belirlenmesi amacıyla kabul ettiği prosedürlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Yönetim için gerekli olan verilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve raporlanması bir muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin desteğini gerektirmektedir.

Konaklama işletmelerinde; emek yoğun bir hizmet verilmesi, pek çok gelir merkezinin bulunması, parasal işlemlerin fazla olması ve birim değeri yüksek ürünlerin satışının yapılması gibi nedenlerle hata ve hilelere rastlanması olasılığı diğer işletmelere göre daha yüksektir. Bunun içindir ki, otel yönetiminin hata ve hileyi önleyici düzenlemeler yapmasının büyük önemi vardır. Otel işletmelerinde belirtilen konularda sorun yaşamaması açısından her türlü ihtiyaca cevap veren bir muhasebe organizasyonu ve etkin iç kontrol sisteminin bulunması gerekmektedir. Çalışmamızda; İzmir ilinde faaliyet gösteren ve beş yıldızlı bir konaklama işletmesi olan Princess oteldeki muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliği araştırılmış ve elde edilen bulguların ışığında otelin mevcut durumu tespit edilerek öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** 1-Muhasebe Organizasyonu, 2-İç Kontrol, 3-Konaklama İşletmeleri, 4-Etkinlik

## **ABSTRACT**

**Doctorate Thesis**

**An Application for Increasing The Efficiency of Accounting Organization and  
Internal Control System in Hospitality Establishments**

**Seçkin GÖNEN**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Business Administration**

In addition to constitution of accounting information, contemporary business establishments should control the accuracy of these items and organize the personnel, instruments and also records which will communicate with decision makers for enlargement against increasing competition influence.

Seen from this aspect, accounting organization in businesses can be defined as “Accounting organization is composed of determination of accounting function-oriented activities, subdivision of these activities and correlation of these activities to each other”. Internal control system is related with the procedures of business management such as procurement of accuracy, reliability and timeliness of accounting data and also determination of activity appropriateness according to business policies. Gathering, saving and processing of data that are necessary for management requires the support of an accounting organization and internal control system.

In hospitality businesses, the possibility of misconceptions and deceptions is higher than the other enterprises because of labor-intensive service, the amount of income centers, monetary affairs and the sales of products with high unit-value. For this reason, it is more important that the hotel management should make arrangement because of preventing misconceptions and deceptions. In hotel establishments, there should be an accounting organization and effective internal control system for avoiding these problems. In our study, we tried to search the effectiveness of accounting organization and internal control system of Princess Hotel which is a five-stars hospitality business in İzmir. However, it is tried to assess the current situation of the hotel and enhance proposals in the light of findings.

**Key Words:** 1- Accounting Organization, 2- Internal Control, 3- Hospitality Establishments, 4- Efficiency

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ  
KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINA YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

YEMİN METNİ .....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	xvi

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

1.1. MUHASEBE ORGANİZASYONUNA GENEL BİR BAKIŞ.....	1
1.1.1. Muhasebe - Organizasyon İlişkisi.....	1
1.1.2. Muhasebe Organizasyonunun Tanımı ve Gereği .....	5
1.1.3. Muhasebe Organizasyonunun Yararları .....	6
1.1.4. Muhasebe Organizasyonunun Öğeleri .....	7
1.1.4.1. Muhasebenin Nesnel Açıdan Organizasyonu .....	8
1.1.4.2. Muhasebenin Personel Açısından Organizasyonu.....	9
1.2. İÇ KONTROL SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	12
1.2.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı ve İşletme Yönetimi Açısından Önemi.....	12
1.2.2. İç Kontrol Sisteminin Unsurları .....	18
1.2.2.1. Kontrol Ortamı .....	19
1.2.2.2. Risk Belirlemesi .....	22
1.2.2.3. Kontrol Faaliyetleri .....	23
1.2.2.4. Bilgi ve İletişim Sistemleri .....	24
1.2.2.5. İzleme.....	24
1.2.3. İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	25
1.2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	26
1.2.5. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi .....	29
1.2.6. İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Dış Denetim İlişkisi .....	31

1.2.7. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi .....	32
1.2.8. İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasındaki Sınırlar .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ

2.1. TURİZM ENDÜSTRİSİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	36
2.1.1. Turizm Endüstrisi Kavramı .....	36
2.1.2. Turizm Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi.....	38
2.1.3. Turizm Endüstrisinin Özellikleri .....	41
2.2. KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİNE GENEL BİR BAKIŞ .....	43
2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri .....	43
2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	46
2.2.2.1. Otel İşletmeleri.....	46
2.2.2.1.1.Otel İşletmelerinin Özellikleri .....	48
2.2.2.1.2.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	55
2.2.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı .....	61
2.2.2.2. Moteller.....	64
2.2.2.3. Tatil Köyleri.....	64
2.2.2.4. Pansiyonlar .....	64
2.2.2.5. Kampingler .....	64
2.2.2.6. Apart Oteller .....	65
2.2.2.7. Hosteller .....	65

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU .....	68
3.1.1. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünün Personel Açısından Organizasyonu .....	68
3.1.1.1. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünde Çalışan Personelin Görev Tanımları.....	69
3.1.1.2. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünde Yapılan İşlemler	70
3.1.2. Konaklama İşletmelerinde Muhasebenin Nesnel Açından Organizasyonu	75



3.1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Defter ve Belge Düzeni.....	75
3.1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Hesap Planı .....	76
3.1.2.3. Konaklama İşletmelerinde Uygun Bir Bütçe Yapısı .....	79
3.1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Maliyet Kontrolü .....	81
3.1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Otomasyon Olanakları .....	83
3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ .....	84
3.2.1. Ön Büro Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	85
3.2.1.1. Rezervasyon Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	88
3.2.1.2. Check-In (Kayıt) Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	91
3.2.1.3. Konaklama Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	92
3.2.1.4. Check-Out (Çıkış) Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	94
3.2.2. Kat Hizmetleri Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	95
3.2.3. Pazarlama ve Satış Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	101
3.2.4. Tamamlayıcı Bölümlerde İç Kontrol Sistemi .....	103
3.2.5. Muhasebe Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	105
3.2.6. Güvenlik Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	109
3.2.7. Teknik Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	111
3.2.8. İnsan Kaynakları Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	113
3.2.9. Yiyecek-İçecek Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	117
3.2.9.1. Mutfak Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	120
3.2.9.2. Restoran Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	124
3.2.9.3. Bar Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi .....	126

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ (BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA)**

4.1. UYGULAMANIN AMACI .....	130
4.2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM .....	130
4.2.1. Literatür Taraması .....	130
4.2.2. Nitel Araştırma .....	130
4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI .....	133

4.4. UYGULAMA YAPILAN OTEL İŞLETMESİNİN TANITILMASI VE ORGANİZASYON YAPISI.....	133
4.5. UYGULAMANIN GENEL BULGULARI.....	136
4.5.1. Uygulama Yapılan Otelin Muhasebe Organizasyonuna İlişkin Bulgular.	136
4.5.1.1. Otelin Mali İşler Bölümünün Personel Açısından Organizasyonuna İlişkin Bulgular .....	136
4.5.1.2. Otelin Mali İşler Bölümünün Nesnel Açısından Organizasyonuna İlişkin Bulgular .....	149
4.5.2. Uygulama Yapılan Otelin İç Kontrol Sistemine İlişkin Bulgular.....	151
4.5.2.1. Ön Büro Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	151
4.5.2.1.1. Rezervasyon Sürecinde İç Kontrol Sistemi.....	151
4.5.2.1.2. Check-In Sürecinde İç Kontrol Sistemi .....	152
4.5.2.1.3. Konaklama Sürecinde İç Kontrol Sistemi.....	153
4.5.2.1.4. Check-Out Sürecinde İç Kontrol Sistemi.....	154
4.5.2.2. Kat Hizmetleri Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	154
4.5.2.3. Pazarlama Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	155
4.5.2.4. Tamamlayıcı Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	157
4.5.2.5. Mali İşler Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	158
4.5.2.6. Bilgi İşlem Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	162
4.5.2.7. Güvenlik Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	166
4.5.2.8. Teknik Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	167
4.5.2.9. İnsan Kaynakları Bölümünde İç Kontrol Sistemi.....	168
4.5.2.10. Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	169
4.5.2.10.1. Mutfak Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	170
4.5.2.10.2. Restoran Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	171
4.5.2.10.3. Bar Bölümünde İç Kontrol Sistemi .....	172
4.6. UYGULAMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	174
4.6.1. Mali İşler Bölümünün Personel Açısından Organizasyonuna İlişkin Değerlendirmeler .....	174
4.6.2. Mali İşler Bölümünün Nesnel Açısından Organizasyonuna İlişkin Değerlendirmeler .....	175
4.6.3. İç Kontrol Sistemine İlişkin Değerlendirmeler .....	178
4.6.3.1. Organizasyon Yapısı ve Görevlerin Ayrımı .....	178
4.6.3.2. Kurumsallaşma.....	179
4.6.3.3. Otomasyon .....	179

4.6.3.4. Nitelikli Personelin Çalıştırılması, İzlenmesi ve Rotasyona Bağlı Olması .....	179
4.6.3.5. İç Denetim Birimi .....	180
4.6.3.6. Sağlam Bir Veri Toplama ve Kayıt Sistemi .....	181
4.6.3.7. Döngüsel Faaliyetler .....	181
SONUÇ .....	185
KAYNAKÇA .....	194
EKLER.....	213
Ek 1: İzin İsteği Yazısı .....	214
Ek 2: Görüşme Formu .....	216
Ek 3: İzmir Princess Otelinde Kullanılan Tekdüzen Hesap Planı .....	229
Ek 4: İzmir Princess Otelin Mali İşler Bölümünde Kullanılan Belge Örnekleri .....	240
Ek 5: İzmir Princess Otelinde Kullanılan Konaklama Belgesi .....	261
EK 6: İzmir Princess Otelinde Kullanılan Houskeeper Raporu Örneği.....	263
Ek 7: İzmir Princess Otelinde Kullanılan Kredi Talep Formu Örneği.....	265
Ek 8: İzmir Princess Otelinde Teknik Hizmetlerle İlgili Kontrol Formu Örnekleri .....	268
Ek 9: İzmir Princess Otelinde Kullanılan Banket Emri Örneği.....	271

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	adı geçen eser
<b>a.g.m.</b>	adı geçen makale
<b>AAA</b>	The American Accounting Association (Amerikan Muhasebeciler Birliği)
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>AICPA</b>	The American Institute Of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
<b>AIEST</b>	International Association Of Scientific Experts In Tourism (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği)
<b>CICA</b>	Canadian Institute Of Chartered Accountants (Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü)
<b>COBiT</b>	Control Objectives For Information Technology (Bilgi Teknolojisi Kontrol Amaçları)
<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organizations (Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
<b>Çev</b>	Çeviren
<b>eSAC</b>	Electronic Systems Assurance and Control (Elektronik Sistemler ve Güvence Kontrol)
<b>FEI</b>	The Association Of Financial Executives (Uluslararası Finans Yöneticileri Derneği)
<b>HRM</b>	Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
<b>IFAC</b>	The International Federation Of Accountants (Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonu)
<b>IMA</b>	Institute Of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)
<b>KDV</b>	Katma Değer Vergisi
<b>KKTC</b>	Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
<b>md.</b>	madde
<b>No.</b>	Number (Numara)
<b>POS</b>	Point Of Sale (Satış Noktası Terminali)
<b>s.</b>	sayfa numarası

<b>SEC</b>	United States Securities and Exchange Commission (Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu)
<b>SM</b>	Serbest Muhasebeci
<b>SMMM</b>	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
<b>SOX</b>	Sarbanes-Oxley Yasası
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SSK</b>	Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>SystemTrust</b>	System Trust (Güven Sistemi)
<b>T.C</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TL</b>	Türk Lirası
<b>USA</b>	United States Of America
<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>VIP</b>	Very Important Person
<b>Vol.</b>	Volume (Cilt)
<b>VUK</b>	Vergi Usul Kanunu
<b>YMM</b>	Yeminli Mali Müşavir
<b>YTL</b>	Yeni Türk Lirası

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mali İşler Bölümünün Organizasyon Şeması .....	10
Şekil 2: Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	62
Şekil 3: Konaklama İşletmesinin Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması .....	70
Şekil 4: Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları .....	81
Şekil 5: Büyük Bir Otelin Ön Büro Bölümünün Organizasyon Şeması.....	86
Şekil 6: Müşteri Hizmet Döngüsü ve Ön Büro Hizmetleri.....	87
Şekil 7: Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Şeması .....	96
Şekil 8: Büyük Bir Otelin Pazarlama Bölümünün Organizasyon Şeması.....	102
Şekil 9: Büyük Bir Otelin Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması .....	109
Şekil 10: Büyük Bir Otelin Teknik Hizmetler Bölümünün Organizasyon Şeması....	112
Şekil 11: Büyük Bir Otelin İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması....	114
Şekil 12: Büyük Bir Otelin Yiyecek-İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması .....	120
Şekil 13: İzmir Princess Otelin Organizasyon Şeması.....	135
Şekil 14: İzmir Princess Otelin Mali İşler Bölümünün Organizasyon Şeması.....	137
Şekil 15: İzmir Princess Otelin Mali İşler Bölümünün İş Akış Şeması .....	138
Şekil 16: Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Döngüsel Şekli.....	182

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Organizasyonlar ile Modern Organizasyonlar Arasındaki Farklar.....	2
Tablo 2: İç Kontrol Sistemleri İle İlgili Oluşturulan Değişik Modeller .....	16
Tablo 3: Turizm Bakanlığı Belgeli Konaklama Tesisleri (Yıl Sonu) .....	65
Tablo 4: Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2005) .....	66
Tablo 5: İzmir Princess Otelin Salon ve Restoran Kapasiteleri.....	134
Tablo 6: İzmir Princess Otelin Bilgi Sistemi Yazılım Programları.....	163

## GİRİŞ

Artan rekabet baskısının günümüzün hızla büyüyen işletmelerinin faaliyetlerini daha karmaşık hale getirmesi, yönetimin; varlıkların korunması, hataların ortadan kaldırılması ve işletme politikalarının değerlendirilmesi için doğru ve güvenilir finansal bilgiler elde etmesini zorunlu kılmıştır. Öyle ki, günümüz işletme sahipleri ya da yöneticileri için bilgi olmadan ileriye dönük planları oluşturma, uygulama ve kontrol etme olanağı kalmamıştır. Bu bağlamda, bilginin güvenilir, zamanlı ve ihtiyaca uygun olarak üretilerek karar almada kullanılması gerekmektedir. Söz konusu bilgiler ise ancak işletme içinde oluşturulan etkin bir muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi ile sağlanabilmektedir.

İşletmelerde kurulacak muhasebe organizasyonun her türlü ihtiyaca cevap verebilmesi, her aşamada denetime olanak sağlaması ve tüm işletme için geçerli bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Özellikle büyük işletmelerde parasal hareketlerin zamanında kayda alınması, maliyete ilişkin bilgilerin elde edilmesi ve bunların yönetim kadrosuna zamanında raporlanabilmesi iyi bir muhasebe organizasyonun varlığı ile gerçekleştirilebilir. Ancak her işletmenin muhasebe organizasyonu farklı özellikler gösterebilir. Çünkü işletmelerin örgüt tipleri, hukuki yapıları, faaliyet türleri, büyüklükleri ve üretim teknikleri birbirlerinden farklıdır. Bu özellikler, muhasebeden beklentileri de farklı kılmaktadır. Örneğin, işletmelerin büyümesi, rekabetin artması ve iş hacminin gelişmesi; muhasebenin kaydetme ve sınıflandırma gibi fonksiyonlarının yanında yöneticilere yardımcı olma fonksiyonunun da önem kazanmasına neden olmuştur. Yöneticiler karar alırlarken ve geleceğe ilişkin planlar yaparlarken muhasebenin sunduğu bilgileri kullanmak zorundadırlar. Aynı zamanda alınan kararların sonuçlarının kontrolü de muhasebenin sağladığı verilerle olanaklıdır. Bu nedenle, yönetimin bilgi gereksiniminin karşılanması muhasebe organizasyonunun temel görevleri arasında sayılmaktadır.

İşletmelerde etkin biçimde organize edilmiş bir muhasebe sisteminde hatalı ve hileli işlemlerin önlenmesi zorunluluğu iç kontrol sisteminin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, bir işletmenin aktiflerinin korunmasına, yönetimin belirlediği ilkelere, politikalara ve emirlere uyulmasına, yöntem ve işlemlerin zaman, para ve emek kaybına yol açmayacak şekilde yürütülmesine ve muhasebe kayıtlarının gerçeğe uygunluğunun incelenmesine olanak verebilecek bir iç kontrol sisteminin



kurulması esastır. Bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında; beklentileri karşılayacak şekilde hazırlanmış bir organizasyon planına, muhasebe sistemine, yeterli sayıda ve kalitede personele ve iç denetimi gerçekleştirebilecek bir organizasyonel birime ihtiyaç vardır. Söz konusu işlemlerin yerine getirilmesi, finansal tablolarda hata ve düzensizlik bulunması olasılığını azaltmakta, çalışanların bireysel zaaflarından kaynaklanan olumsuzluklardan korunulmasını sağlamakta, mali tabloların doğruluk ve güvenilirlik derecesini arttırmaktadır.

Turizmin gelişmesi ülkemizin bu sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin önemini daha da artmıştır. Konaklama işletmeleri, konukların geçici konaklama, yiyecek-içecek, eğlence ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Ancak konaklama işletmelerinin yapıları ve faaliyet konuları açısından taşıdıkları özellikler (emek yoğun işletme olması, yüksek oranda nakit kullanılması vb..) söz konusu işletmelerde hata ve hile olasılıklarının diğerlerine göre yükselmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, konaklama işletmelerinde etkin bir muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır.

Dört bölümden oluşan çalışmamızın birinci bölümünde; muhasebe organizasyonu ve iç kontrol kavramları ayrıntılı olarak ele alınmakta; ikinci bölümde, turizm endüstrisi ve konaklama işletmeciliği genel olarak tanıtılmaya çalışılmakta, üçüncü bölümde, konaklama işletmelerindeki muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemine ilişkin açıklamalara ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise, ilk üç bölümde yer verilen teorik bilgilerin, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve beş yıldızlı bir otel işletmesi olan Princess oteldeki görünümü incelenmiş ve işletmedeki muhasebe organizasyonun ve iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

#### 1.1. MUHASEBE ORGANİZASYONUNA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde, ekonominin dışa dönük olması, rekabet ortamının gelişmesi ve buna bağlı olarak işletmelerin halka açılması sonucunda; temelde vergi yasalarındaki yükümlülükleri yerine getirmek olan geleneksel muhasebe anlayışının yerini çağdaş anlayışa bıraktığı bir gerçektir. Muhasebe faaliyetleri sonucu elde edilecek bilgilerin doğruluğu ancak iyi organize edilmiş bir muhasebe bölümü ile olanaklıdır. Bu nedenle çalışmamızda öncelikle muhasebeye ilişkin faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve daha güvenilir, doğru ve zamanlı bilgi akışını sağlayacak düzenlemeleri içeren muhasebe organizasyonu inceleme konusu yapılmaktadır.

##### 1.1.1. Muhasebe - Organizasyon İlişkisi

Organizasyon kavramı, çevreden birtakım girdileri alan, işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta çıktılarını yine çevreye veren açık bir sistemdir<sup>1</sup>. Böyle bir organizasyonun varlık nedeni, işletme amaçlarının ancak birden fazla kişi ile veya bir grup halinde gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu bağlamda organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden ve uyumlaştıran bir mekanizmadır<sup>2</sup>.

Organizasyon yöneticinin içinde bulunduğu bir ortam ve onun kullandığı bir araç durumundadır. Yöneticinin bu aracın özelliklerini ve hangi durumda etkin olacağını bilmesi gerekmektedir. Bu da yöneticinin organizasyon hakkında gerekli bilgiye sahip olması ile mümkündür. Ayrıca, organizasyonun yönetsel etkinliği, yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve bunların doğru olarak anlaşılması ile bağlantılıdır. Bunun sağlanabilmesi için faaliyetlerin, çalışanların ve çalışılan yer arasındaki ilişkilerin iyi koordine edilmesi gerekmektedir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.21.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.27.

<sup>3</sup> İsmail Efil, **İşletme Organizasyonu**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.8.

Günümüz modern organizasyon yapıları ile geleneksel organizasyon yapıları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu farklılıklara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo1:** Geleneksel Organizasyonlar ile Modern Organizasyonlar Arasındaki Farklar

Geleneksel Organizasyonlar	Modern Organizasyonlar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durağan</li><li>• Esnek olmayan</li><li>• İş odaklı</li><li>• İşin, iş pozisyonlarına göre tanımlandığı</li><li>• Birey odaklı</li><li>• Sürekli işler</li><li>• Emir odaklı</li><li>• Kararları yönetici verir</li><li>• Kural odaklı</li><li>• Homojen iş gücü</li><li>• Çalışma günlerinin 9-5 olarak tanımlandığı</li><li>• Hiyerarşik ilişkiler</li><li>• İş belirli saatlerde yapılır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinamik</li><li>• Esnek</li><li>• Yetenek odaklı</li><li>• İşin yapılan işlere göre tanımlandığı</li><li>• Takım odaklı</li><li>• Geçici işler</li><li>• Katılım odaklı</li><li>• Çalışanlar kararlara katılır</li><li>• Müşteri odaklı</li><li>• Heterojen işgücü</li><li>• Çalışma saatlerinin belirli sınırlar içerisinde olmadığı</li><li>• Yatay ve şebeke türü ilişkiler</li><li>• İş herhangi bir zaman ve yerde yapılır.</li></ul>

**Kaynak:** Stephen P. Robbins ve Mary Coulter., **Management (Activebook)**, Prentice Hall,USA,<http://www.myphilip.pearsoncmg.com/faculty/ablistactivbooks.cfm> (Erişim tarihi: 30/10/2006).

Yönetmel kuramın kurucusu olan Fayol, bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinme olduğunu ve bu çalışmaların da çeşitli insanlar ya da insan grupları tarafından yerine getirmesi gerektiğini ileri sürmüş ve küçük veya büyük ölçekli olsun tüm işletmelerin altı fonksiyonundan söz etmiştir. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Budak ve Budak, a.g.e; s.48.

- Yönetim fonksiyonu,
- Ticari fonksiyon,
- Teknik fonksiyon,
- Mali fonksiyon,
- Güvenlik fonksiyonu,
- Muhasebe fonksiyonu.

Yukarıda belirtilen fonksiyonlardan ilk beşi işletme organizasyonu içerisinde aktif bir rol oynamaktadır. Yönetim fonksiyonu işletmenin beyni olup, diğerleri ise organsal fonksiyonları üstlenmektedirler. Altıncı sıradaki muhasebe fonksiyonu ise işletmenin tüm organlarının faaliyetlerini ve işleyiş biçimini beyne bildiren sinir sistemine benzetilebilmektedir. Günümüzde içine muhasebe servisini de alan bilgisayar donanımı sinir sisteminin fonksiyonlarını üstlenmiştir<sup>5</sup>.

Bir bölüm olarak muhasebe, mali işlerle ilgili konuların yasal çerçeve içerisinde titizlikle yürütülmesini sağlayan olgudur. Bölüm çalışmaları, uzman bir yönetici liderliğinde ve uygun nitelikteki ekiple yürütülmelidir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramı da gündeme gelebilecektir. İşgörenlerin muhasebe yönetimi ile iletişim kurabilmesi, yönetimin onlara yönelik empatik yaklaşımı veya onlara ilgi göstermesine bağlıdır. Bu nedenle, muhasebe yönetimi özellikle aşağıda belirtilen davranışlardan kaçınmalıdır<sup>6</sup>:

- İşgörelere üst yönetim elemanı olmadıklarının hatırlatılması
- Sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin izlenmemesi
- Bölüm çalışanlarına doğru bilgi verilmemesi
- Üstün performans gösteren çalışanların takdir edilmemesi

İşletme yönetiminin ileriye dönük olarak dinamik bir yapı kazanabilmesi için; teknolojik gelişmeleri izlemesi ve bunların uygulanabilirliğini sağlayacak kültüre sahip olması gerekmektedir. Muhasebe bölümünün de rolü, işletmenin yaşamsallığına katkı sağlamaktır. Öyle ki, işletme ile ilgili işlevlerin yerine getirilmesi

<sup>5</sup> Erhan Kotar ve Şükrü Dokur, **Genel Muhasebe (Temel İlkeler)**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.206.

<sup>6</sup> Gene Smith., "How to Achieve Organizational Trust within an Accounting Department", **Managerial Auditing Journal**, Vol.20, No.5, 2005, s.522-523.

sırasında hem işletme içindeki hem de işletmeler arasındaki finansal bilgi akışı ve iletişimi de muhasebe ile gerçekleşmektedir<sup>7</sup>. Bilgi olmaksızın üst yönetimin ileriye dönük planları oluşturma, bu planı uygulama ve kontrol etme olanağı bulunmamaktadır. Muhasebe de, bir kayıt tekniği olmanın ötesinde, işletmelerin tüm işlevlerini düzenlemede etkinlik taşıyan bir bilgi sistemi olduğu için işletmelerin dili olarak kabul edilmektedir<sup>8</sup>. Bunun içindir ki muhasebe, işletme içi ve işletmelerarası karşılıklı ilişkilerden doğan, tamamen veya kısmen mali nitelikte olan, para ile ifade edilebilen, işlemlere ilişkin bilgilerin, toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve düzeltilmesi, anlamlı ve güvenilir bir şekilde özetlenmesi, denetlenmesi, raporlanması ve yorumlanması, sonuçların işletme ile ilgili kişi ve kurumlara iletilmesi fonksiyonlarını yerine getiren teknik, sanat ve uygulama yönleri olan bir bilimdir<sup>9</sup>. Muhasebenin bu önemli fonksiyonlarını tam olarak ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi, gecikmelerin, yolsuzluk, hata ve kaçamakların önlenmesi için muhasebenin örgütlenmesi başka bir deyişle organize olması gerekmektedir<sup>10</sup>.

İşletmenin genel organizasyon yapısı içerisinde; yönetimi destekleyici bir fonksiyon olarak bilinen muhasebenin etkinliği, işletmenin sahip olduğu değerler, normlar, standartlar ve inançlar gibi faktörlerin etkisine bağlıdır. Başka bir deyişle, muhasebe bölümünün işletmenin organizasyon yapısında aldığı konum, muhasebenin işlevi ve etkinliğini gösterir<sup>11</sup>. Yöneticilerin ve dış kullanıcıların taleplerini karşılamak amacıyla muhasebenin; üretim bilgisi, müşteri talebi öngörümlemeleri, müşteri memnuniyeti istatistikleri gibi finansal olmayan bilgileri kapsamı gerekir. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin birbirini tamamlamasıyla, muhasebe sistemi kullanıcılarına daha iyi hizmet verebilmektedir<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> Özgül Cemalcılar ve Saim Önce, **Muhasebenin Kuramsal Yapısı**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1999, s.8.

<sup>8</sup> S.Lyn Fawcett, "Fear of Accounts:Improving Manager's Competence and Confidence Through Simulation Exercises", **Journal of European Industrial Training**, Vol.20, No.2, 1996, s.17.

<sup>9</sup> Oya Yıldırım ve Nergis Tek, **Finansal Muhasebe**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2004, s.11.

<sup>10</sup> Seha Selek, **Muhasebenin Temel Verileri**, Kaşkar Ofset, İzmir, 1990, s.32.

<sup>11</sup> Hayrettin Usul ve Serpil Düzenli, "Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İklimi Etkisi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.32, Ekim 2006, s.117.

<sup>12</sup> Dale C. Morse ve Jerol L.Zimmerman, **Managerial Accounting**, Irwin McGraw-Hill, USA, 1997, s.12.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, organizasyon ve muhasebe kavramları iç içe girmektedir. Muhasebenin görevlerini yerine getirebilmesi için muhasebe ile ilgili işlemlerin iyi düzenlenmiş olması en önemli koşuldur. Bir bütün olarak işletme organizasyonunda muhasebenin diğer bölümlerle karşılıklı etkileşimi kaçınılmaz olup; tüm bölümlerdeki parasal hareketler, gelir ve giderler muhasebe bölümünde izlenmektedir.

### 1.1.2. Muhasebe Organizasyonunun Tanımı ve Gereği

İşletmelerde muhasebe organizasyonu kavramı, muhasebe fonksiyonuna ilişkin işlerin saptanması, bu işlerin bölümlenerek kademeler ve kadrolar şeklinde düzenlenmesi, aralarındaki ilişkilerin kurulması ve her kadronun belirli yetkilerle donatılması ile oluşmaktadır<sup>13</sup>.

Gereksinimlerin karşılanabilmesi amacıyla işletmelerin büyümeleri ve teknolojik açıdan gelişmeleri, muhasebe organizasyonuna üç açıdan gereksinim duyulduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; muhasebe elamanlarında artış, uzmanlaşma ve otomasyondur. Aşağıda bu gelişmeler ile ilgili bilgilere yer verilmektedir<sup>14</sup>.

- **Muhasebe Elemanlarında Artış:** Bir işletmede muhasebeci, bütün muhasebe görevlerinin yerine getirilmesinden sorumludur. Ancak işletme büyüdükçe söz konusu işlerin tümünün bir kişi tarafından yürütülmesi olanaksız hale gelmektedir. Bunun içindir ki muhasebeci, muhasebe faaliyetlerini yardımcıları arasında kişisel yetenek ve işin özelliğine göre paylaşmaktadır.
- **Uzmanlaşma:** İşletmelerde muhasebe elemanlarının sayısı arttırılsa da, işletmelerin büyümesi karşısında yapılacak bir diğer iş uzmanlaşmaya gidilerek muhasebe işlerinin farklı uzman alanları arasında paylaşılmasıdır. Bu paylaşım, genellikle "Finansal Muhasebe", "Maliyet Muhasebesi", "Bütçe ve Planlama" ve "Finans" şeklinde bölümlenmektedir.

<sup>13</sup> Fahir Bilginoğlu, **Muhasebe Organizasyonu**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayını, Yayın No:54, İstanbul, 1988, s.37.

<sup>14</sup> Fatih Coşkun Ertaş, **İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Muhasebe Mesleği**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.107-109.

- **Otomasyon:** Günümüz işletmelerinde artan karmaşıklıkla, yönetim için gereksinim duyulan bilginin gün geçtikçe artmasına neden olmuştur. Bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve tekrar bilgi olarak sunulması sürekli gelişen bilgi teknolojisinin gereği olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>15</sup>. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmelerin muhasebe sistemleri üzerinde de etkili olması, işletmelerde yönetimin karar verme çerçevesinde bilgi sistemlerini ön plana çıkartmıştır. Veri, girdi ve çıktıların kontrol altına alınması, işletmelerin karlılığı üzerinde de etken olmuştur. Artık küçük ve orta ölçekli işletmelerde, muhasebe sistemleri, bilgisayar ortamında gerçekleştirilmekte ve onlara birçok avantaj sunmaktadır. Bunun içindir ki, muhasebe sisteminin kurulması ve etkin olarak sürdürülebilmesinde bilgisayarların vazgeçilmez bir araç olduğu gerçeği göz ardı edilmemektedir.

### 1.1.3. Muhasebe Organizasyonunun Yararları

Muhasebe bilgileri, işletmenin geçmiş dönemlerdeki faaliyetlerini ve sonuçlarını yansıtır, yöneticilere ilgili kararlarında yardımcı olurlar. Bu nedenle yönetimin bilgi gereksiniminin karşılanması muhasebe organizasyonun temel yararı olmaktadır<sup>16</sup>. Bunun dışında işletmelerde muhasebe organizasyonu oluşturulmasının birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararların aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür<sup>17</sup>:

- Muhasebe organizasyonu işletmelerin kar ya da zararlarının gerçeğe uygun bir şekilde saptanmasına, her hizmetin ve ürünün maliyetinin belirlenmesine, verimliliğinin ölçülmesine olanak sağlamakta; bu da, piyasanın düzenli bir biçimde işlemesine yardımcı olmaktadır.
- İşletmelerde etkin bir muhasebe organizasyonu, muhasebe bilgilerinin güvenilirliğini sağlayacağından, hata ve düzensizliklerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması görevini de yerine getirmektedir.

<sup>15</sup> Sami Acar, "Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon", **Ticaret ve Turizm Dergisi**, Sayı.1, 2006, s.52.

<sup>16</sup> Mustafa Kısakürek ve Ahmet Pekcan, "Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2, 2005, s.108.

<sup>17</sup> Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Denetimi**, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2006, s.23-25.

- Muhasebe organizasyonu, muhasebe işlemlerini kolaylaştırdığından personelin daha az yıpranması ve işlemlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi söz konusu olmaktadır.
- Muhasebe organizasyonu aynı sektörde bulunan işletmelerin muhasebe uygulamalarındaki farklılıkların ortadan kalkmasına yardımcı olmakta ve iş değiştiren personelin yeni iş yerine uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- Muhasebe organizasyonu, muhasebe eğitim ve öğretiminin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Bu açıklamalara dayanarak; işletmelerde etkin bir muhasebe organizasyonunun kurulması sonucunda, maliyetlerin doğru belirlenmesi, verimliliğin ölçülmesi, muhasebe bilgilerinin güvenilirliğinin artması ve muhasebe ile ilgili işlemlerin daha düzenli hale gelmesi söz konusu olmaktadır.

#### 1.1.4. Muhasebe Organizasyonunun Öğeleri

Bir işletmenin muhasebe sistemi, muhasebe bilgilerinin geliştirilmesi ve karar vericilere iletilmesi amacı ile işletme organizasyonunda yer alan personel, yönerge, araç ve kayıtlardan oluşmaktadır. Kurulacak muhasebe sisteminin başarısı için, sistemi oluşturan bu öğelerin iyi organize edilmesi aşağıdaki gibi gerçekleştirilmektedir<sup>18</sup>:

- Muhasebe bölümü ile diğer işletme bölümleri arasında bilgi akışını sağlayacak belge ve yönergeler, personel, muhasebe defterleri, hesap planı, muhasebe kayıt ve sonuç çıkarma yönergeleri düzenlenir
- Sonuçların analizi, değerlendirilmesi ve raporlanması ile ilgili esaslar belirlenir.
- Belge ve kayıtların dosyalanma ve saklanmalarıyla ilgili yönergeler hazırlanır.
- Tüm bu işler için personel gereksinmesi, seçimi, iş bölümü, görev tanımları ve eğitimi de muhasebe organizasyonunda yer alır.

<sup>18</sup> Münir Şakrak, "Hizmet Üretimi de Bulunan Ticaret İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu, Maliyetler ve Uygulanma Önerileri", **Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**, Sayı.8, Nisan 1998, s.18, <http://muhasebemerkezi.marmara.edu.tr/sayi08htm>, (Erişim Tarihi:16.12.2005).



Muhasebe sistemlerinin tasarım ve kapasiteleri bir işletmeden diğerine büyük farklılıklar göstermektedir. Bir işletmenin muhasebe sisteminin yapısını etkileyen birçok önemli unsur arasında işletmelerin muhasebe bilgilerine duyduğu gereksinim düzeyi ve sistemin işletilebilmesi için gerekli kaynakları saymak mümkündür. Muhasebe uygulamalarını yönlendiren en önemli unsurlar arasında<sup>19</sup>,

- Ülkenin ticaret ve vergi yasaları
- Ulusal ve uluslararası kavram, ilke ve standartlar ile
- Muhasebe işlemlerini oluşturan yasal belge düzeni yer almaktadır.

Muhasebenin organizasyonu için muhasebe öğelerinin iyi bilinmesi ve bu öğelerin amaca, plana ve denetime uygun bir biçimde bütünleştirilmesi gerekmektedir. Buna göre, muhasebe organizasyonunun öğeleri olan muhasebenin nesnel ve personel açıdan organizasyonuna aşağıda yer verilmektedir.

#### 1.1.4.1. Muhasebenin Nesnel Açıdan Organizasyonu

Muhasebenin nesnel açıdan organizasyonunda aşağıdaki işlemler yer almaktadır:

- **Belgelerin Düzenlenmesi:** Muhasebeye konu olan mali nitelikteki işlemlerin muhasebe kayıtlarına geçirilmesini sağlayacak olan belge düzeni, muhasebe organizasyonunun temelidir. Muhasebede belgeler, işlem ile kayıt arasında adeta bir köprü görevi üstlenmektedir<sup>20</sup>.
- **Defterlerin ve Hesap Planının Düzenlenmesi:** Muhasebe sisteminde yer alan her türlü temel ve yardımcı defterlerin düzenlenmesini söz konusu olmaktadır. Kullanılacak defterlerin seçiminde, yasalar, işletmenin hukuki yapısı, faaliyet türü, iş hacmi, defter tutma esası, bilgisayar kullanılıp kullanılmadığı etkili olmaktadır<sup>21</sup>. Ayrıca defterlerin ya da hesapların tutulabilmesi için gerekli hesap planı, tekdüzen genel hesap planından hareket edilerek düzenlenir.

<sup>19</sup> Şakrak, a.g.e., s.19.

<sup>20</sup> N.Ata Atabey ve Raif Parlakkaya, **Muhasebede Belge Düzeni**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s.4.

<sup>21</sup> Gürbüz Gökçen, **Belediyelerde Muhasebe Sistemi ve Organizasyonu**, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s.23.

- **Bilgisayar Programının Düzenlenmesi:** Muhasebenin modern çağın gereksinimlerine ayak uydurması ve gelişimini sürdürmesi bilgi teknolojilerinin muhasebe uygulamalarına entegre etmesiyle olanaklıdır. Bilgisayar kullanılan muhasebe sistemlerinde alt sistemler “modül” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, işletmede kullanılacak muhasebe programları özgün olabileceği gibi, piyasalardan sağlanan hazır paket programlar biçiminde de olabilmektedir. Bu seçim, işletmenin, büyüklüğüne, türüne ve diğer etkenlere göre değişebilmektedir<sup>22</sup>.
- **Mali Tabloların ve Raporlamada Kullanılan Formların Düzenlenmesi:** Dönem içinde ve gerekse dönem sonunda bilançonun ve gelir tablosunun düzenlenmesi söz konusu olmaktadır. Ayrıca, muhasebe sonuçlarının yönetim kademesine, genel müdüre ya da diğer ilgililere raporlanması için kullanılacak formların hazırlanır. Bunlar tekdüzen muhasebe sistemine uygun olarak hazırlanan bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu ve benzeri tablolar<sup>23</sup>.

#### 1.1.4.2. Muhasebenin Personel Açısından Organizasyonu

Günümüzde yapısal olarak gelişmiş ve faaliyetleri artarak, çok çeşitli hale gelmiş olan işletmeler, çoğunlukla işletme dışından görevlendirilen özel bilgi ve deneyime sahip yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Söz konusu yöneticiler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek ve karar almak için bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Muhasebe de, işletme yönetimine planlama, kontrol ve karar almada gerekli olan her türlü bilgiyi istenen zaman ve biçimde veren etkili bir yönetim aracı olmaktadır. Bu nedenle, iyi bir yönetim için muhasebe fonksiyonunu

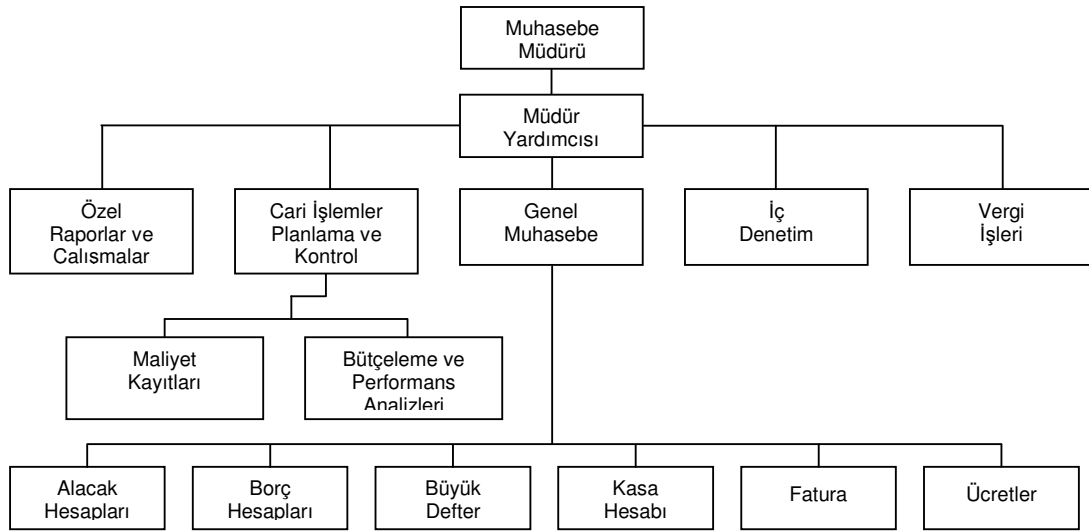
---

<sup>22</sup> Fatma Hülya Çakır, “Finansal Muhasebe Sisteminde Bilgi Teknolojilerinden Yararlanılması ve SAP Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi) T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı, İzmir, 2006, s.43.

<sup>23</sup> Ahmet Hayri Durmuş ve Mehmet Emin Arat, **İşletmelerde Muhasebe Örgütlenmesi**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:528/762, İstanbul, 2004, s.17-19.

yerine getiren muhasebe bölümünün, işletmenin amaçlarına ve genel organizasyon yapısına uygun olarak iyi organize edilmesi gereklidir<sup>24</sup>.

İşletmelerde muhasebe organizasyonunun oluşturulması için yetenekli ve uzmanlaşmış personele gereksinim vardır. Personel organizasyonunda hangi işlerin hangi kişiler tarafından yapılacağı belirlenmektedir. İster bir görev birkaç kişide toplansın, isterse bir kişi birkaç görevi üstlensin, personel organizasyonunda her kişinin yeri belirtilmeli, görevleri sıralanmalı ve yetkileri belirlenmelidir. Bu iş yapılırken, bir görevin yapılmasını sadece bir kişi bilmemeli, birkaç kişinin o görevi yapabilmesi sağlanmalıdır. Genelde küçük işletmelerde muhasebenin ayrı bir organizasyonu bulunmazken büyük işletmelerde bu zorunluluk halini almaktadır<sup>25</sup>. Muhasebe bölümü işletmelerin organizasyon şemalarında genellikle mali işler bölümünde yer almaktadır. Mali işler bölümünde muhasebenin personel açıdan organizasyonu aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



**Şekil 1:** Mali İşler Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Ahmet Hayri Durmuş ve Mehmet Emin Arat., **İşletmelerde Muhasebe Örgütlenmesi**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:528/762, İstanbul, 2004, s.13.

<sup>24</sup> Yunus Ceran, "Muhasebe Fonksiyonunun İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri, Önemi ve Muhasebe Bölümünün Organizasyonu", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, 2002, s.206-212.

<sup>25</sup> Mehmet Civan ve Mustafa Çalışkan, "Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonunun Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.24, Ekim 2004, s.159.

Organizasyon Şemasında görüldüğü üzere; özel raporlar ve çalışmalar bölümünde, işletmelerin zaman zaman karşılaştıkları özel karar alma durumlarında (duran varlıkların yenilenmesi veya yeni bir duran varlık alınması gibi yatırım kararları, satın alma veya kiralama arasında tercih yapılması, yeni bir mamulün üretimine başlanması ve mevcut mamullerden birinin üretimine son verilmesi vb..gibi) bu kararların alınmasına dayanak oluşturacak analizler yapılarak özel raporlar haline getirilmektedir.

Cari işlemler planlama ve kontrol bölümünde, bir taraftan mamul maliyetlerin hesaplanması için gerekli kayıtlar tutulup, bir yandan da bütçelerin hazırlanması ve performans analizleri gerçekleştirilmektedir.

Genel muhasebede, her türlü yasal ve isteğe bağlı defterler (yardımcı defterler) tutulup, borç ve alacaklar izlenir, faturalar kesilir, ücret bordroları hazırlanır, dönem sonucu (bilanço ve kar-zarar) belirlenmektedir.

İç denetim bölümünde, bütün muhasebe faaliyetlerinin kontrolünün yapılması, kayıtların ilgili yasalara ve muhasebe ilkelerine uygunluğunu denetlenmesi, varlıkların korunması ve işletme faaliyetlerinin verimliliğinin artırılması için muhasebe düzenini oluşturması gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.

Vergi işleri bölümünde ise, işletmenin vergi sorunların çözülmesi, vergi beyannamelerinin düzenlenmesi, maliye-vergi daireleriyle ilişkilerin yürütülmesi, işletmenin vergi yükünün hesaplanması ve bu yükün azaltılması için ne gibi önlemler alınması gerektiğinin önerilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Personel organizasyonunun başlangıcında, muhasebe sisteminde bilgisayar kullanımının kapsamı ile ilgili ön kararın verilmiş olması gereklidir. Çünkü bu karar, sistemin kuruluş ve sürdürülmesine yönelik tüm işlemleri, başlangıç ya da organizasyon aşamaları itibariyle etkileyebilecektir.

Muhasebenin personel açısından organizasyonunda, personelin seçimine özen gösterilmeli ve belirli görevlere nitelikli ve bilgili kişiler getirilmeye çalışılmalıdır. Muhasebe elemanlarının bir kısmı zaman içerisinde yetiştirilecekse, işletme içi eğitim (iş öğretme, iş verme, iş değiştirme vb...) ve işletme dışı eğitim (seminerlere,

kurslara, meslek okullarına gönderme, başka işletmelerde staj yaptırma) yollarından yararlanılmalıdır.

## 1.2. İÇ KONTROL SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Ekonomik teknolojik gelişmeler sonucunda birçok işletmenin bünyesinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Özellikle işletmelerin büyümesi, faaliyetlerinde karmaşıklığın artması, işlem sayısının çoğalması, aktiflerin korunması, hataların giderilmesi, gelir ve gider unsurlarının saptanması ve güvenilir verilerin toplanması yönetim için zorunluluk haline gelmiştir. Söz konusu bu zorunluluk, işletmeleri iç kontrol sistemini kurmaya yöneltmiştir. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde işletmelerde kurulması gereken etkin bir iç kontrol sistemi inceleme konusu yapılmaktadır.

### 1.2.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı ve İşletme Yönetimi Açısından Önemi

İşletmelerin gelişen ekonomik koşulların etkisiyle fiziki olarak büyümesi, faaliyetlerinin ve meydana gelen değer hareketlerinin sayısı ve karmaşıklığının artması, yetkilerin göçerilmesine ve sorumlulukların yaygınlaştırılmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler, işletmelerde iç kontrol sistemine duyulan gereksinimi daha da arttırmıştır.

Etkinlik, bir başarının saptanması için sağlanmış göstergeleri kullanarak hedef ve amaçlara ulaşmaktır<sup>26</sup>. Bir başka deyişle etkinlik kavramı, işletme amaçlarının somut olarak saptanmasını öngörmektedir<sup>27</sup>. Bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması, söz konusu işletmenin mali tablolarının güvenilirlik derecesini artırıp olası hata ve riskleri en aza indirebilecektir<sup>28</sup>.

Etkin bir iç kontrol sistemi, belirli büyüklüğe ulaşmış kuruluşlar için kaçınılmazdır. Bunun nedeni, küçük çaplı işletmelerde iç kontrol sisteminin

---

<sup>26</sup> Mort Dittenhofer, "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods", **Journal of Managerial Auditing**, Vol.16, No.8, 2001, s.445.

<sup>27</sup> Tuna Taner ve Semra Öncü, **İşletmelerde Planlama- Bütçeleme ve Kontrol**, Emek Matbaacılık, Manisa, 2000, s.4.

<sup>28</sup> Mehmet Bakır, **Denetim**, Akademi Yayınevi, Rize, 2002, s.49.

ekonomik açıdan karlı olmayacağı düşüncesidir. Küçük işletmelerde iç kontrol fonksiyonu yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Ancak, işletmeler büyüyüp faaliyetler karmaşık hale geldiğinde kontrol sorunu gündeme gelmektedir. Çünkü büyüme, faaliyetlerin standartlara, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu ile ilgili bazı zaafiyetler ortaya çıkarabilmekte ve aynı zamanda çeşitli birimler arasında koordinasyonu da gerektirebilmektedir<sup>29</sup>.

Yetki ve sorumlulukların belirlendiği, birimler arası koordinasyonun sağlandığı, bir başka deyişle iç kontrol sisteminin var olduğu işletmelerde söz konusu bu sistemin etkinlik derecesinin ve işletme politika ve amaçlarına uygunluğunun belirlenmesi de önem taşımaktadır. Günümüzde artık, iç kontrolün, faaliyetlerin etkinliğini sağladığı ve belirlenen işletme hedeflerine ulaşmada itici bir güç oluşturduğu benimsenmektedir. İç kontrolün olmadığı ve/veya etkinliğinin sağlanamadığı durumlar, işletme varlıklarının kaybına, eksik ve hatalı kararlar alınmasına, yolsuzluklara ve çeşitli kayıplara (müşteri, karlılık, verimlilik vb..) yol açabilmektedir<sup>30</sup>.

Son yıllarda muhasebe ve ilgili bilim dallarında çalışan bilim adamlarının ve konuyla ilgili mesleki örgütlerin yakından ilgilendiği bir kavram olarak karşımıza çıkan iç kontrol sistemini; işletme yönetiminin sorumluluğunu taşıyanlar, muhasebe meslek mensupları, denetçiler, yasa koyucular amaçlarına göre farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bunlar arasında en önemlileri şöyle sıralanabilmektedir:

Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonuna (IFAC) göre iç kontrol sistemi; işletme varlıklarının korunması, hata ve yolsuzlukların önlenmesi, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Bu sistem aynı zamanda, işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına uygun, düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacak politika ve prosedürleri kapsamaktadır.

---

<sup>29</sup> Orhan Akışık, "İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl.4, Sayı.14, Ocak 2005, s.90.

<sup>30</sup> Tamer Aksoy, "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliği: Analitik Bir İnceleme", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.72, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005 a, s.139-140.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan X/16 seri/sıra numaralı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetleme Hakkında tebliğinin 28. Maddesinde, " *İç Kontrol sistemi, yönetim politikalarına uymak da dahil olmak üzere, işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması ve mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm yöntemleri kapsar*" şeklinde tanımlanmıştır<sup>31</sup>.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1999 yılında yapılan tanıma göre iç kontrol; bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, finansal raporlama ve diğer raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluğu konusunda güvence sağlamaya yöneliktir<sup>32</sup>.

Yönetimin muhasebe bilgilerine güvenilebilir olmasını artırıcı girişimler olarak da tanımlanabilen iç kontrol sistemi, işletme varlıklarının korunmasını, muhasebe sisteminin açıklığının ve güvenilirliğinin kontrolünü ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak önlemlerdir<sup>33</sup>.

İç kontrol, muhasebe ve istatistik verilerine güven sağlamak, saptanmış politikaları ölçmek, işletme çalışanlarının verimini arttırmak, bölümler arası ilişkileri uyumlaştırmak ve benzeri konuları kapsayan bir sistemdir<sup>34</sup>.

İç kontrol, finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk gibi amaçların

---

<sup>31</sup> Mevlüt Özer, **Denetim 1**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s.203.

<sup>32</sup> Mahmut Demirbaş, "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl.4, Sayı.7, Bahar 2005, s.169.

<sup>33</sup> James Keiser, Frederick J. DeMicco ve Robert N.Grimes, **Contemporary Management Theory-Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations**, Prentice Hall, USA, 2000, s.482.

<sup>34</sup> Walter T. Harrison ve Charles T.Horngren, **Financial Accounting**, Pearson Educational International, USA, 2004, s.180.

başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan bir süreçtir<sup>35</sup>.

İç kontrole ilişkin verilmiş olan yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere iç kontrol sistemi; muhasebe kontrolleri ve yönetsel kontroller olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır.

- **Muhasebe Kontrolleri:** Bir işletmenin finansal ve muhasebe prosedürleri ile ilgili olup, varlıkların korunması ve finansal kayıtların güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik olan iç kontrol bölümüdür. Bu tür kontroller genel olarak, yetkilendirme ve onaylama; kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması ile ilgili görevlerin, faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içermektedir<sup>36</sup>.
- **Yönetsel kontroller:** Bu tür kontroller ise; organizasyon planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılıkla ilgili tüm yöntem ve yordamları kapsamaktadır. Finansal kayıtlarla dolaylı olarak ilgili olan yönetsel kontroller genel olarak istatistiki analizler, zaman ve hareket araştırmaları, başarı raporları, işgören eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri kapsamaktadır<sup>37</sup>.

Dünyada iç kontrol sistemlerine yönelik olarak farklı modeller oluşturulmuştur. Bunlar, COSO, CobiT, eSAC ve SysTrust modelleridir. Bu modellere ilişkin açıklamalara Tablo 2'de yer verilmektedir.

---

<sup>35</sup> Robert Libby, Patricia A. Libby ve Daniel G.Short, **Financial Accounting**, McGraw-Hill Company, USA, 2004, s.300.

<sup>36</sup> Hasan Gürbüz, **Muhasebe Denetimi**, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s.46.

<sup>37</sup> Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.317-319.



**Tablo 2:** İç Kontrol Sistemleri ile İlgili Oluşturulan Değişik Modeller

COSO Modeli	COSO (Committee of Sponsoring Organizations-Sponsor Organizasyonlar Komitesi) tarafından geliştirilen iç kontrol modeli (Internal Control-Integrated Framework) 1992 yılında yayınlanmıştır. Komiteyi oluşturan kuruluşlar arasında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), Uluslararası Finans Yöneticileri Derneği (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) yer almaktadır.
CObit Modeli	Control Objectives for Information Technology (CobiT-Bilgi Teknolojisi Kontrol Amaçları) 1996 yılından beri kullanılmaktadır. İşletmelerde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan riskleri kontrol etmek amacıyla geliştirilmiştir.
Esac Modeli	Electronic Systems Assurance and Control (eSAC-Elektronik Sistemler Güvence ve Kontrol), işletmelerde bilgisayar ortamında yapılan işlere (e-business) bağlı olarak ortaya çıkan risklere yöneliktir. Bu sistem, işletmelerin üst düzey yönetici ve denetçilerinin elektronik sistemlerin kullanımından kaynaklanan riskleri anlamalarını, değerlendirmelerini ve kontrol etmelerini sağlamak amacıyla 2001 yılında geliştirilmiştir.
SysTrust Modeli	System Trust (SysTrust) (Güven Sistemi), 1999 yılında AICPA ve Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) tarafından geliştirilmiştir. Elektronik ortamlarda üretilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamaya yöneliktir.

**Kaynak:** Tamer Aksoy., "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliği: Analitik Bir İnceleme", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.72, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, s.144.

AICPA tarafından da benimsenen COSO modelinde iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve etkin işleyişine ilişkin sorumluluk sadece üst yönetimde. CobiT modeli ise, sorumluluğu üst yönetim, bağımsız dış denetçi ve iç denetçiler arasında paylaştırmıştır. Sorumluluğun bu şekilde paylaşılması, Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) uyarınca Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu (SEC) tarafından yapılan düzenlemeyle uyumludur. eSAC modelinde sorumluluk tamamen iç denetçilerdedir. Bu nedenle iç denetçilerin finans ve muhasebe konularına ek olarak bilgisayar sistemleri denetimi alanında da yetkin olmaları gereklidir. SysTrust sistemi ise, iç kontrol sistemlerinin etkin çalışması konusunda sadece bağımsız dış denetçileri sorumlu kılmıştır<sup>38</sup>.

COSO (Comitte of Sponsoring Organizations: Sponsor Kuruluşlar Komitesi), bu sistemlerin içerik açısından en geniş olup, diğerlerine göre işletmenin bütününe kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, iç kontrol sisteminin amaçlarını, niteliğini ve kimlerin sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir.<sup>39</sup> Söz konusu yaklaşımın amaçlarına aşağıda yer verilmektedir<sup>40</sup>;

- **Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği:** Bu amaç ile şirketin etkinlik, verimlilik ve varlıkların korunması hedeflerini içeren işletme amaçları gösterilmektedir. Kurulan bilgi ve belge akış sistemi içinde her şey zamanında kayda geçmekte, kayda geçenlerin doğruluğu kontrol edilmekte, bunlar üst yönetime özetlenerek raporlanmaktadır. Raporlanan bilgiler olması gereken ile gerçekleşenin karşılaştırılmasına olanak sağlamakta, böylece yöneticiler işletmede olumsuz gelişmelere ya da verimsizliklere zamanında müdahale olanağını bulabilmektedirler. Bu bağlamda birinci amaç sağlanmaktadır.
- **Finansal raporlamanın güvenilirliği:** Bu amaç, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamakla olanaklıdır. Yönetim, alacağı kararların çoğunda muhasebe bilgisine gereksinim duymaktadır. Finansal raporlarda son şeklini bulan bu bilgilerin işletme için yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Yapılacak bir yatırım, alınacak borç, satış ve üretim kararları ve benzeri

---

<sup>38</sup> Aksoy, 2005a; s.145-146.

<sup>39</sup> Steven Maijoor, "The International Control Explosion", **International Journal of Auditing**, No.4, 2000, s.105.

<sup>40</sup> Melih Erdoğan, **Denetim (Kavramsal ve Teknolojik Yapı)**, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, 2006, s.84-85.

birçok karar bu bilgilere dayanılarak verilmektedir. Bunun içindir ki; bu bilgileri üretecek olan muhasebe sisteminin muhasebe ilkeleri ve standartlarıyla yapılandırılmış olması ve muhasebe bilgi sisteminin; verilerin derlenmesi ve hazır hale getirilmesi, işlenmesi, özetlenmesi ve raporlanması evrelerinde doğru ve güvenilir bilgi üretecek kontroller sağlanmalıdır. Bu bağlamda, iç kontrol; doğru, tutarlı ve güvenilir muhasebe bilgisini en çabuk biçimde üretebilen bileşenler bütünüdür.

- **Uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk:** İşletmelerin tümünü ilgilendiren ve uyulması zorunlu kurallar vardır. Bu yasa ve kurallar aynı zamanda işletmelerin belirli bir düzende çalışmalarını da sağlayıcı nitelikler taşımaktadırlar. Bu yasa ve kuralların bazıları muhasebe ile doğrudan bazıları ise dolaylı ilgilidir. Vergi yasaları, defter tutma ile ilgili düzenlemeler muhasebe ile doğrudan ilgili iken, çevre koruma ve çalışma yaşamını düzenleyen yasalar ve kuralların muhasebe ile dolaylı ilişkisi bulunmaktadır. İç kontrol, bu yasa ve kurallara uygun olarak işleyen bir kontroller dizisi oluşturmak zorundadır. Örneğin, yasalara göre her çalışanın sigortası olması zorunludur. İç kontrol, oluşturulan personel veri tabanının sigorta numarası girilmeden işlem yapılmasını önleyecek bir kontrol noktasını oluşturarak, ücret tahakkuk ettirilmemesini sağlamalıdır. Yönetim, iç kontrolü tasarlarırken bu ve bunun gibi kontrolleri öngörmeli, denetçi ise bu ve bunun gibi kontrollerin varlığını ve yasalara uygunluğunu araştırmalıdır.

İç kontrole artan ilginin bir sonucu olarak, daha önceleri sadece bağımsız denetim açısından irdelenmesi ve bu açıdan tanımlanmasına karşın COSO Report'ta yapılan iç kontrol tanımının yöneldiği temel grubun yönetenler olduğu görülmektedir<sup>41</sup>. Çünkü iç kontrol, bağımsız denetçilerin mali tablo denetimi amaçları için kullandığı bir araçtan öte, işletme yöneticilerinin kendi amaçları ve bilgi sistemleri açısından üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur.

### 1.2.2. İç Kontrol Sisteminin Unsurları

Bir işletmede iç kontrol sisteminin yeterli ölçüde var olduğunun göstergeleri iç kontrol sisteminin unsurları olarak adlandırılmaktadır. Bu konu ile ilgili olan

<sup>41</sup> Münevver Yılcı, "Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni", **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.3, Sayı.3, Eylül 2001, s.40.

Uluslararası Denetim Standartlarından “400 Risk Değerlemesi ve İç Kontrol” standardı iç kontrol sistemi unsurlarını “muhasabe sistemi”, “kontrol ortamı” ve “kontrol prosedürleri” olmak üzere üçlü bir ayrım ile incelemiştir<sup>42</sup>. Nitekim bu standarttan sonra iç kontroller için bir çatı oluşturan COSO tarafından konu daha geniş kapsamlı incelenmiş ve aşağıdaki beş unsur belirlenmiştir<sup>43</sup>.

- Kontrol Ortamı (Kontrol Çevresi)
- Risk Belirlemesi (Risk Değerlemesi)
- Kontrol Faaliyetleri (Kontrol Eylemleri)
- Bilgi ve İletişim
- Sistemin İzlenmesi (Sistemin Gözetimi)

Bu beş unsur, her işletme için uygulanabilir özelliktedir. Ancak yine de işletmeden işletmeye değişen şu noktaların göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

- Büyüklük
- Örgütsel ve iyelikle ilgili karakteristikler,
- Faaliyet yapısı,
- İşlemlerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı,
- Yasal ve düzenleyici zorunluluklar,
- İşletmenin iç kontrolünün parçası olan hizmet organizasyonlarının kullanımını içeren sistemlerin yapısı ve karmaşıklığı

Söz konusu bu faktörler de dikkate alınarak iç kontrol sisteminin unsurlarının aşağıdaki gibi incelenmesi mümkündür.

#### **1.2.2.1. Kontrol Ortamı**

İç kontrolün diğer tüm bileşenlerinin temelini oluşturan kontrol ortamı; örgütsel davranışlar bütünüünün örgütteki insanların kontrol bilincine yansımalarını ifade

---

<sup>42</sup> Renee L. Lorton, “Internal Controls: Best Practice Blueprints”, **The Corporate Board**, March/April 2005, s.18.

<sup>43</sup> Anthony Tarantino, “Globalization Efforts to Improve Internal Controls”, **Accounting Today**, June 20-July 10, 2005, s.38-39.

etmektedir. Kontrol ortamı, örgütsel disiplini ve örgütsel yapıyı oluşturmakta ve aşağıda açıklamalarına yer verilen faktörleri içermektedir<sup>44</sup>:

- ❖ **Dürüstlük ve Ahlaki Değerler:** Dürüstlük bir işletmenin faaliyetlerinin tüm evrelerinde etik davranışlar için ön şarttır. Çünkü işletmeler pek çok tarafla ilgilidir ve bu taraflar arasında çıkar çatışmaları söz konusudur. Etik değerler, bu birbiriyle çatışma içerisinde bulunan değişik tarafları dikkate almak zorundadır. Üst yönetim bu çıkarları zedelemeyecek biçimde ahlaki değerlerin oluşmasına önderlik yapmalıdır. Bu dürüstlük ve ahlak anlayışının işletme kararlarına, süreçlerine ve sistemlerine yansıtacak biçimde ilkelere, kurallara ve standartlara dayandırılması ve bunun işletmede giderek daha güçlü biçimde yerleştirilmesini sağlamak gerekir.
- ❖ **Uzmanlığın Değerlendirilmesi:** Uzmanlık, bir mesleğe özgü görevleri yerine getirmek için gerekli olan beceriye ve bilgiye sahip olmak olmaktadır. Bu görevlerin başarılabilmesi için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyinin belirlenmesi bir yönetim kararıdır. Yönetim bu kararı verirken, işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için yapılmış olan plan ve stratejileri dikkate almalıdır.
- ❖ **Yönetim Kurulu Veya Denetim Komitesinin Katılımı:** Yönetim Kurulu, yönetim ile pay sahipleri arasında işlev gören ve çalışmalarında idare edici, yol gösterici ve sorgulayıcı sorumlulukları bulunan bir kuruldur. Bu sorumlulukları nedeniyle kurulun kimlerden oluştuğu, üyelerinin eğitim ve deneyimleri, yönetimden bağımsızlık derecesi, faaliyetlerine olan bağlılığı ve uygunluğu gibi faktörler kontrol çevresini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, yönetim kurulu, yönetimden beklenen plan ve performans beklentilerini oluşturur ve bunları takip eder. Bu konudaki etkinliği iç ve dış denetçilerle olan ilişkileri diğer kontrol çevresini etkileyen önemli konulardır. Denetim komitesi, yönetim kurulunun alt birimlerinden birisidir. Bu komitenin de yönetimden bağımsız olması gerekir ve iç denetimi gözlemlene sorumluluğu kapsamında aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirir<sup>45</sup>:

---

<sup>44</sup> Münevver Yılcı, **İç Denetim**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları No.086, Eskişehir, 2003, s.56-75.

<sup>45</sup> Şaban Uzay, "İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl.3, Sayı.8, Ocak 2003, s.77.

- Yıllık denetim planını ve iç denetçilerin programlarını inceler,
  - Çalışmaların yeterliliğini değerlendirir ve düzenlenen denetim raporlarını inceler,
  - Sorumluların görevlerini uygun şekilde yerine getirip getirmediğini belirler,
  - İç denetçilerin yönetime sınırsız bir şekilde ulaşip ulaşmadığını belirler ve yönetimin iç denetim raporlarına vermiş olduğu yanıtları inceler.
- ❖ **Yönetim Felsefesi ve Faaliyet Yaklaşımı:** Etkin bir iç kontrol, yönetim felsefesi ile başlar ve yine yönetim felsefesi ile son bulur. Tüm iç kontrol süreci, yönetimin anlayışına ve yaklaşımına göre oluşur ve etkinliği buna göre belirlenir. Eğer yönetim, kontrollerin önemli olduğuna inanıyorsa, etkin kontrol politikalarını ve yordamlarını sisteme yerleştirmek durumundadır. Kontrole ilişkin yönetimin oluşturduğu felsefe ve yaklaşım, risk olgusunu, finansal raporlamayı ve iç kontrol amaçlarına ulaşılmasını ifade eder. Öte yandan bu felsefenin yönetimde alt kademelere işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve işlemlerinin yürütülmesi için aktarılması ve benimsetilmesi de büyük önem taşır. Bunun sağlanması, yönetimin faaliyet yaklaşımını oluşturur.
- ❖ **Örgütsel Yapı:** İşletme; amaçlarına, çalışanlarıyla birlikte ulaşabilir. Ancak çalışanların gereken başarıyı gösterebilmeleri, işletme içindeki örgütsel yapı ile olanaklıdır. Bir başka deyişle örgütsel yapı; işletme çalışanlarının faaliyetlerinin işletmeye özgü bir biçimde planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi olarak nitelendirilmektedir.
- ❖ **Yetki ve Sorumluluk Verme Yöntemleri:** Bir işletmede yetki ve sorumluluk verme yöntemlerinin belirleyicisi, yönetim felsefesi ve faaliyet yaklaşımıdır. Eğer sözlü veya biçimsel olmayan yöntemlerle faaliyetler sürdürülüyorsa, kontrolün çok zayıf olduğunu veya hiç olmadığını söylemek mümkündür. Etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesi için, çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının düzgün ve yazılı bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir.
- ❖ **İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları:** İnsan kaynakları politikaları, bir anlamda işletmenin çalışanlarına, dürüstlük, etik davranışlar ve uzmanlıkla ilgili mesajların gönderilmesidir. İşe alma, uyumlaştırma, eğitim, değerlendirme,

öğüt verme, terfiler, ücretleme, telafi edici ve iyileştirici çabalar, insan kaynakları politikalarının oluşturduğu konulardır.

Görüldüğü üzere, iç kontrol sisteminin bir unsuru olarak kontrol ortamı; üst yönetimin işletmeyi kontrol etmedeki temel anlayışı, sorunlara bakışı, sorun çözüme yaklaşımı ve ahlaki değerlere verdiği önemle kendini göstermektedir. Ancak kontrol ortamı sadece üst yönetimin tavrı olarak algılanmamalı, işletme personeli tarafından da benimsenmelidir. Böylece kontrol ortamı, personelin işletme hedefleri yönünde yetki ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesine katkıda bulunmaktadır.

### 1.2.2.2. Risk Belirlemesi

İç kontrol sisteminin diğer bir unsuru olan risk belirlemede, riskleri minimize eden her işletmenin, faaliyetlerini belirli bir uyum içerisinde yerine getirmesi için pazarlama, finansman ve diğer konularla ilgili amaçlara ulaşmasında etkin bir yönetim mekanizmasının rolü yadsınamaz<sup>46</sup>. İşletmenin karşılaştığı riskler, aşağıdaki şu durumlardan kaynaklanabilir<sup>47</sup>:

- Faaliyet çevresindeki değişiklikler
- Yeni personel
- Bilgi sisteminin yenilenmesi veya değiştirilmesi
- Hızlı büyüme
- Yeni teknolojiler
- Yeni ürünler veya faaliyetler
- İşletmenin yeniden yapılanması

İşletmelerde iyi bir kontrol sistemi olmadığında bu tür verimsizliklerin olması kaçınılmaz olduğu gibi aynı zamanda mali tablolarda hatalı veya yanlış gösterim, yanlış raporlama ve denetçi açısından da yanlış görüş verme riski artacaktır. İşte bu tür risklerin ne olduğu bilinmeli, risklere karşı önlemler alınmalı ve işletmede sistematik çalışan bir erken uyarı sistemi kurulmalıdır.

<sup>46</sup> Charles Watchorn, " Internal Controls, A Risk-Based Approach", **Accountancy Ireland**, Vol.37, No.4, August 2005, s.12.

<sup>47</sup> Stephen J. Gauthier, "Understanding Internal Control", **Government Finance Review**, No.1, February 2006, s.13.

### 1.2.2.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasını önleyecek risklere karşı yardımcı olan politikaların ve yordamların uygulanmasıdır. COSO Report tüm organizasyondaki kontrol faaliyetlerini temsil eden ve aşağıdaki açıklamalarına yer verilen bir sınıflandırma yapmıştır<sup>48</sup>:

- ❖ **Üst Düzey İncelemeler:** Yönetim, değişik alanlardaki performans sonuçlarını incelemelidir. İncelemeler fiili sonuçlarla, bütçeler, öngörüler, geçmiş dönem sonuçları ve rakiplerle karşılaştırmalar şeklinde yapılabilir. Yönetim faaliyetleri, bu tür raporlar üzerinden izlenmeli ve analiz edilmelidir.
- ❖ **Doğrudan Fonksiyonel ve Eylemsel Yönetim:** Organizasyonun değişik düzeylerindeki yöneticiler kontrol sistemlerinden gelen faaliyet raporlarını (performans raporlarını) incelemeli ve uygun düzeltici eylemleri uygulamaya koymalıdır.
- ❖ **Bilgi Süreçleme (Bilgi İşleme):** Bazı kontroller işlemlerin doğru, eksiksiz ve yetkiye dayalı olarak kayıtlara geçmesini sağlayarak yerine getirirler. Günümüzde bilgisayar teknolojisindeki gelişme, işletmelerin bilgi sistemleri ve muhasebe ortamlarında da, büyük gelişmelere neden olmuştur. İç kontrol artık bilgisayarda yazılım düzeyinde yapılandırılmış durumdadır.
- ❖ **Fiziksel Kontroller:** Kontrol eylemlerinin bir türü de, fiziksel yapısı bulunan stok, kasa, maddi duran varlıklar gibi kıymetlerin sayılması şeklinde gerçekleşmektedir. Sayım sonuçları daha sonra mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak eksiklikler belirlenmekte ve farklılıkların nedenleri araştırılmaktadır.
- ❖ **Performans Göstergeleri:** Performans göstergeleri farklı veri grupları arasındaki ilişkileri (faaliyet veya mali) analiz etmek, farklılıkları araştırmak ve düzeltici eylemlerin yapılmasını sağlamak için bir araç görevi görmektedir.
- ❖ **Görevlerin Ayırımı:** Görevlerin ayırımı, mali nitelikteki bir işlemin doğuşundan muhasebe kayıtlarına geçirilmesine kadar olan sürecin tek bir kişinin sorumluluğuna verilmemesini ve böylece hata riskinin veya uygun olmayan fiillerin azaltılmasını ifade etmektedir. Görevlerin ayırımı sırasında; işlemlerin yapılması (yürütülmesi), işlemlerin kaydı ve aktiflerin korunması gibi görevlerin farklı kişilere verilmesi söz konusudur.

<sup>48</sup> Yılancı, a.g.e., s.90-92.



Yukarıdaki açıklamalara dayanarak kontrol faaliyetlerini, işletmenin üst yönetiminin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için uyguladığı önlemler bütünü olarak nitelendirmek mümkün olmaktadır. İç kontrol sürecinin bir parçası olarak kontrol faaliyetleri, belirlenmiş risklere yönelmek için düzenlenmiş olmalıdır. Bir başka deyişle, işletmelerde kontrol faaliyetlerinin temeli risk faktörüne dayanmaktadır. Eğer yönetim riskleri belirlemiş ve politikalarını buna göre düzenlemişse, kontrol faaliyetleri yönetim sürecinin içine girmiş olmaktadır.

#### 1.2.2.4. Bilgi ve İletişim Sistemleri

Bilgi sistemleri, bir işletmenin faaliyetlerinin devamını ve kontrolünü sağlayan, faaliyetsetel, mali ve uygunlukla ilgili bilgileri kapsayan raporları üretmekle görevlidir. Bu raporlar yalnızca işletme içi olaylarla ilgili olmayıp, işletme dışında meydana gelen olaylar, eylemler ve koşullarla da ilgili olabilir. Bu raporlar işletmenin karar verme süreçleri ve dış raporlaması için zorunludur<sup>49</sup>.

İç kontrolün etkinliği açısından sadece uygun bilginin üretilmesi yeterli değildir. İşletme içerisinde yukarıya, aşağıya veya yatay olarak etkin bir iletişim olmalıdır. Böylece kişiler, yaptıkları bireysel işlerin diğer işlerle bağlantısını ve iç kontrol sistemi içerisinde sahip oldukları rolü algılayabileceklerdir. Etkin bir iletişim sağlamada geri bildirim ve dış çevreyle olan iletişimin önemi unutulmamalıdır.

#### 1.2.2.5. İzleme

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir mekanizmasını oluşturan iç kontrol yapısının etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını belirlemeye yönelik yöntemlerin kullanılması izleme unsurunu ifade etmektedir. İzleme iç kontrolün zaman içindeki performansının kalitesini değerlendirme sürecidir. Bu amaçla<sup>50</sup>;

- Kontrol faaliyetlerinin ve tasarımının uygun personel tarafından ve zamanında yerine getirilip getirilmediği,

<sup>49</sup> Marshall, B. Romney ve Paul John Steinbart, **Accounting Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.210-212.

<sup>50</sup> Larry F. Kanrath, **Auditing: "A Risk Analysis Approach"**, South-Western Thomson Learning, USA, 2002, s.213-214.

- Tanımlanmış alanlarda iyileştirilme ve düzeltme faaliyetlerinin yapıp yapılmadığı,
- Gerekli faaliyetlerin tamamlandığını belirlemek için belirli yordamların sonuna kadar yürütülüp yürütülmediği izlenmelidir.

Bu izleme etkinliği, özellikle iç denetim fonksiyonunun önemli bir görevidir. Çünkü iç denetçiler, oluşturulmuş iç kontrol prosedürlerinin uygulanışını ve uygunluğunu belirlemek için incelemeler yapan kişilerdir. İç denetçiler, faaliyetlerin ekonomik olup olmadığı ve kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçebilmek için faaliyet standartlarının oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulan standartların iyi anlaşılıp anlaşılmadığı ve gereksinimleri karşılayıp karşılamadıkları konusunda karar vermektedirler. Ayrıca sapmaların analiz edilmesi, düzeltici önlemleri alacak sorumlu kişilere bildirilmesi ve düzeltici önlemlerin alınması konusunda sorumluluğa sahiptirler.

### 1.2.3. İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

Bir işletmede iç kontrol sistemi kurulurken aşağıda açıklamasına yer verilen faktörler dikkate alınmalıdır<sup>51</sup>:

- **Risk:** Risk, işletme faaliyetlerinin planlandığı gibi gerçekleşme olasılığıdır. Bu bağlamda, tüm işletmeler faaliyetlerini yürütürken ve amaçlarına ulaşmada çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletme yönetimi mevcut risklerin türlerini ve önemlilik derecesini belirlemeli ve bunlarla ilgili ortaya çıkabilecek zararları minimize etmeye yönelik iç kontrol sistemini kurmalıdır.
- **Maliyet:** İç kontrol sistemi oluşturmak beraberinde belli bir maliyeti de getirmektedir. Bu maliyet; kurulan sistemde yer alacak personelin sayısı, niteliği ve kullanılacak teknik ekipmanlarla doğru orantılıdır. Ayrıca, kurulacak iç kontrol sisteminin uygulanması işletme içindeki bürokrasiyi de arttıracığından, işlerin gecikmesi, karlılık ve verimliliğin düşmesi söz konusu olabilmektedir. İç kontrol sisteminin maliyeti, bu sistemi kurmaktan elde edilmesi beklenen faydayı hiçbir zaman geçmemelidir. Ancak, fayda maliyet karşılaştırılması çoğunlukla yapılamayabilir, bu durumda fayda- maliyet ilişkisini değerlendirme; yönetimin bu konudaki düşünce yapısına, katlanılan ve

<sup>51</sup> Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.66-70.

tasarruf edilen maliyetleri öngörümlemesine, işletmenin kurumsallaşmış olmasına bağlıdır.

- **Yönetimin Sorumluluğu:** Bir işletmedeki tüm iç kontrollerin tasarımı, kurulması, işletilmesi ve gözetimi sorumluluğu yönetime aittir. Büyük işletmelerdeki üst düzey yöneticiler işletme faaliyetleri ile doğrudan ilişkili değildir. Bu nedenle yöneticiler; savurganlıkları ve yolsuzlukları en aza indirecek, verimliliği arttıracak, bilgilerin doğru ve güvenilir raporlanmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasında ve çalıştırılmasında esas sorumluluğa sahiptirler.
- **Sistemde Mevcut Sınırlamalar:** İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini değerlemede sistemin kendisinde mevcut sınırlamaları göz önünde bulundurmalıdır. Bu sınırlamalardan birincisi, birçok kontrol usul ve yönteminde mevcut olan insan faktörüdür. Personelin görevde bulunmama alışkanlığı, yanlış kararlar, yönergelerin yanlış anlaşılması, kişisel dikkatsizlik, ihmal, dalgınlık veya yorgunluk gibi nedenlerle belirli bir iç kontrol usul veya yönteminin etkinliği azalabilir ya da kalmayabilir. İkinci bir sınırlama, iç kontrol usul ve yöntemlerinin işletmenin tüm işlemlerini kapsamamasıdır. Üçüncü sınırlama ise, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin statik olmaması nedeniyle kontrol usul ve yöntemlerin yetersiz kalmasıdır.

Özetle, iç kontrol sisteminin aksayan yönlerinin belirlenmesi, yeni gelişen teknolojilere uyum sağlanması, yeni bilgilerin ve gelişmelerin ışığı altında söz konusu sistemin sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Bunun içindir ki; risk, maliyet, yönetimin sorumluluğu ve sistemdeki mevcut sınırlamaları dikkate almakta yarar bulunmaktadır.

#### **1.2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları**

İç kontrol sistemini kurmak isteyen üst yönetim, önce işletmenin mali açıdan risklerini belirlemelidir. Daha sonra bu risklerden kaçınmak için ya da riskin derecesini düşürmek için politikalar ve prosedürler kabul edilerek, personel bilgilendirilmelidir. Bu politika ve prosedürler işletmenin iç kontrol sistemini oluşturmaktadır. İç kontrol sisteminin AICPA tarafından yapılan tanımında iç kontrol

sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır ve bunlar iç kontrol sisteminin esas amaçlarını oluşturmaktadır<sup>52</sup>.

❖ **İşletmenin Varlıklarını Korumak:** Genel olarak varlık kavramı, işletmenin sahip olduğu ve bilançonun aktifinde yer alan maddi ve maddi olmayan unsurların tümünü kapsamaktadır. Varlıkları ilgilendiren tüm işletme süreçlerinde, bunları korumaya yönelik kontrol ve karar alma mekanizmalarının oluşturulması, iç kontrol sisteminin bir işlevidir. Varlıkların korunması geniş anlamda ve dar anlamda irdelenebilmektedir. Geniş anlamda işletme varlıklarının korunması, istenmeyen durumlar nedeniyle varlıklarda olabilecek azalmalara karşı yönetim tarafından önceden önlemlerin alınmasıdır. Bu tanımın kullanımı, mevcut varlıkların korunması ve yeni varlıkların kazanılmasına yol açmaktadır. Dar anlamda varlıkların korunmasından ise, kıymet hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi ve ilgili varlıkların saklanması sırasında meydana gelebilecek kasıtlı veya kasıtlı olmaya kayıplara karşı koruma anlaşılmaktadır.

❖ **Muhasebe Bilgilerinin Doğruluk ve Güvenirliğini Sağlamak:** Yönetimin alacağı kararlarda en önemli dayanağı muhasebe bilgileridir. Çünkü sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Çeşitli nedenlerle muhasebe bilgilerinin doğru ve dürüst olmama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürler olabildiğince bu bilgilerin doğru ve dürüst olmasını sağlamaya yönelmektedir<sup>53</sup>. Muhasebe bilgilerinin doğruluğu, mali nitelikteki işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflandırılmasında, özetlenmesinde ve raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin ve ilgili yasaların uygulandığını ifade etmektedir. Muhasebe bilgilerinin güvenirliliği ise, belge ve kayıtların işletmenin gerçek işlemlerini yansıtmasını, kayıt dışı bırakılmış işlemlerin olmadığını ifade etmektedir.

---

<sup>52</sup> Ömer Duman, **SM, SMMM ve YMM için Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Tesmer Yayınları, Ankara, 2001, s.45-46.

<sup>53</sup> Ümit Ataman, Rüstem Hacirüstemoğlu, Nejat Bozkurt., **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.61.

- ❖ **İşletme Faaliyetlerinin Yönetim Politikalarına, Planlara ve Yasalara Uygunluğunu Sağlamak:** İşletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına, planlara ve yasalara uygunluğunu sağlayacak kontrol usul ve yöntemlerinin kabul edilmesinden yönetim sorumludur. Yasalara uygunluğu sağlamak ve işletme amaçlarını yasaların çizdiği sınırlar içerisinde geliştirmek için yönetim, politikaları kabul edip, kontrol usul ve yöntemlerini saptayarak işletme personeline iletmektedir. İşletme personeli, bölüm ve kısım yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde bu kontrol usul ve yöntemlere bağlı kaldığı ölçüde, yönetim politikalarına ve yasalara uygunluk sağlanmaktadır. Bunun içindir ki; işletme faaliyetlerini ilgilendiren yasalarda değişiklik yapıldıkça, kontrol usul ve yöntemlerinde de değişiklik yapılması gerekmektedir.
- ❖ **Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımını Sağlamak:** İşletme amaçlarının ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak iç kontrol usul ve yöntemleri uygulanmalıdır. Kaynakların ekonomik kullanımı; amaçlara ve hedeflere, riske uygun olan bir maliyetle ulaşmak demektir. Kaynakların verimli kullanımı ise, tüketilen kaynaklar ile elde edilen fayda arasındaki ilişkidir. Doğru ve uygun zamanda en az kaynak kullanılarak amaçlara ulaşılmışsa, verimlilik sağlanmış demektir.
- ❖ **Faaliyetler İçin Belirlenmiş Amaçlara ve Hedeflere Ulaşılmasını Sağlamak:** İşletmenin faaliyet sonuçlarının belirlenmiş amaçlar ve hedefler ile tutarlı olmasını sağlayacak ve faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülmesini gerçekleştirecek kontrol usul ve esasları kabul edilmelidir. Belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi, işletme faaliyetlerinde etkinlik olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde yönlendirdiğinde, etkin bir kontrol mevcut olmaktadır. İş programlarında planlanmış sonuçlar, gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılmakta ve faaliyetin etkinliği değerlendirilmektedir.

### 1.2.5. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim İlişkisi

Etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmasında önemli bir unsur da işletmelerdeki iç denetim sisteminin varlığıdır. İşletme yöneticilerinin, faaliyetlerin iç kontrol sistemine uygunluğunun ölçülmesine yeterli zaman ayırmaması, kontrol sistemini yöneticiler adına inceleyecek ve değerleyecek iç denetim örgütlerinin gelişmesine yol açmıştır<sup>54</sup>.

İç Denetçiler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26 Haziran 1999 tarihinde kabul ettiği haliyle iç denetim, bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış, nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır<sup>55</sup>.

İşletme faaliyetlerinin, yönetimin belirlediği politika ve prosedürlere uygun olarak yerine getirilip getirilmediğini denetleyen birim olan iç denetim, işletmeye hizmet etmek amacıyla kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetim işletme içindeki bireylerin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla onlara incelediği faaliyetlerle ilgili bilgiler ile yapılan analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarını sunar, önerilerde bulunur<sup>56</sup>.

İşletmelerde iç denetim faaliyetini sürdüren iç denetçiler, hiçbir etki altında kalmadan yönetim adına çalışabilmeleri için en üst birime sorumlu olacak biçimde örgütlenir ve yürütme fonksiyonundan uzak tutulurlar. Çalışmaları arasında en önemlisi, iç kontrol yapısının bir unsuru olarak görev yapmalarıdır. İç denetçiler, yönetim adına işletmede mevcut iç kontrol yapısını sürekli olarak izler ve rapor verirler. İç denetçilerin yaptıkları işlerin çoğunluğu, mali tabloların denetiminde

<sup>54</sup> Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim (AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma)**, Cilt.1, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006, s.488.

<sup>55</sup> Salih Tanju Yavuz, "İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri" **Bankacılık Dergisi**, Sayı.42, 2002, s.44-45.

<sup>56</sup> Nuran Cömert Doyrangönül, "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.12, Sayı.60, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s.36.

yapılanlara benzerlik gösterir<sup>57</sup>. İç kontrol sisteminin yeterliliğini inceleyen ve değerleyen iç denetçi<sup>58</sup>;

- Verimliliği ölçmek için yönetim tarafından faaliyet standartlarının belirlenip belirlenmediğini,
- Belirlenen faaliyet standartlarının anlaşılıp anlaşılmadığını,
- Faaliyet standartlarından sapmaların belirlenip, analiz edilip, düzeltici önlemleri almakla sorumlu kişilere iletilip iletilmediğini,
- Düzeltici önlemlerin alınıp alınmadığını belirlemekten sorumludur.

İç denetçi, iç kontrol sisteminin etkinliğini inceleyip, değerlendirirken ise<sup>59</sup>;

- İşletme faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli bir etkiye sahip politikalara, planlara, prosedürlere ve yasalara uygunluğu sağlamak için kurulan sistemi gözden geçirir.
- İşletme faaliyetlerinin, politika ve prosedürlere uygun yürütülüp yürütülmediğini belirler.

İç denetimin temel işlevlerinden birisi işletmedeki iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktır. Bunun için iç denetçinin bir işletmedeki kontrol mekanizmalarını iyi tanması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, iç denetim bir şekilde iç kontrol sisteminin esas amaçlarına ulaşım ulaşmadığı konusunda işletme yöneticilerine bilgi sağlayarak onların doğru karar almalarına ve iç kontrol sisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunur<sup>60</sup>.

Görüldüğü üzere iç denetimin amacı, işletme yöneticilerine sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri konusunda yardımcı olmaktır. İç denetim faaliyetlerinin kapsamına, iç kontrol sisteminin yeterliliğinin, etkinliğinin ve kalitesinin incelenmesi ve değerlendirilmesi girmektedir. Bu nedenle iç kontrol önleyici bir

---

<sup>57</sup> Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.134.

<sup>58</sup> Cemal Elitaş, "İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.14, Sayı.69, Ekim-Kasım-Aralık 2004, s.221.

<sup>59</sup> Şefika Demirkan, **Denetim**, İlkem Ofset Yayıncılık, İzmir, 2007, s.91.

<sup>60</sup> Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim (AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma)**, Cilt.2, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006, s.1353.

fonksiyon yerine getirirken, iç denetim, iç kontrol sisteminin esas amaçlarına ulaşım ulaşmadığına ilişkin yönetime bilgi sağlayan önemli bir fonksiyondur.

### **1.2.6. İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Dış Denetim İlişkisi**

Ülkemizde iç kontrol ve iç kontrol sistemine ilişkin temel Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemesi 1996 tarih ve (X/16) seri no'lu "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ'e dayanmaktadır. ABD'de yaşanan Enron ve benzeri küresel muhasebe ve denetim skandalları sonucunda çıkarılan 20.07.2002 tarihli Sarbanes- Oxley Yasasını takiben, SPK tebliğinde de bu yasa paralelinde değişiklik yapılmıştır. Yeni hükümler içeren (X/19) seri no'lu SPK Tebliği ile Sarbanes-Oxley Yasası kıyaslandığında; (yıllık iç kontrol raporunun tasdiki hariç) çoğu noktada benzerlik içerdiği ve yasanın Türkiye versiyonunu oluşturan bir düzenleme olduğunu söylemek mümkündür.

SPK mevzuatında iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi konusu ayrı bir başlık altında düzenlemeye konu edilmiştir (md.28). Buna göre bağımsız dış denetçi, uygulayacağı denetim tekniklerinin türü, uygulama zamanı ve kapsamını belirlemek amacıyla, müşterinin iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmek zorundadır. Bağımsız dış denetçi, dönem içinde zaman zaman yapacağı bu iç kontrol sistemi değerlendirmelerine paralel olarak, bağımsız denetim programı ile denetim tekniklerini gözden geçirir.

SPK mevzuatının "İşletmeyi, Faaliyet Koşullarını ve Çevresiyle Olan İlişkilerini İç Kontrol Sistemini de Dikkate Alarak Kavramak" adlı bölümünün 11. maddesine göre bağımsız denetçinin, işletmenin iç kontrol sistemini kavraması gerekmektedir. Bağımsız denetçi, olası önemli yanlışlık türlerini belirlemekte, yanlışlık riskini etkileyen faktörleri gözden geçirmekte ve bağımsız denetim tekniklerinin zamanlanması yanında kapsam ve yapısının tasarlanması süreçlerinde iç kontrol sisteminden edindiği bilgilerden yararlanmaktadır.

Risk değerlendirme sürecindeki iç kontrol aracılığı ile bağımsız denetim kanıtı elde edilebilmesi; işletme personeli ile görüşme yapılmasını, belirli kontrol uygulamalarının gözetimini, rapor ve dokümanların incelenmesini ve finansal raporlama ile ilgili bilgi sistemi işlemlerinin izlenmesini gerektirir. İşletme personeli ile



yapılacak görüşme tek başına bağımsız denetimle ilgili iç kontrol sisteminin tasarımı ve işleyişini değerlendirmek için yeterli değildir.

Her alanda olduğu gibi iç kontrol sisteminin incelenmesinde bilgisayar teknolojisinden yararlanılması iç denetimin ve dış denetimin hızlı ve güvenilir yapılmasında etkili olmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesine paralel olarak denetçilerin de kendilerini bu konuda geliştirmeleri ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinden yararlanmaları daha sağlıklı denetim görüşüne ulaşmalarını sağlayacaktır<sup>61</sup>. Bir işletmenin iç kontrol sisteminin incelenmesinde denetçilerin gösterecekleri özen ve dikkat sonraki denetim çalışmalarının niteliğini ve yapısını büyük ölçüde etkilemektedir. Denetlenen işletmenin iç kontrol sistemini inceleyip yargıya varmak bağımsız dış denetim çalışmalarının çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır<sup>62</sup>. Otomasyon sisteminin olmaması nedeniyle etkin çalışmayan verilerin bağımsız denetimde kullanılması kontrolün işleyiş etkinliği açısından yeterli değildir. Ancak, bilişim sistemleri, sürekli ve yüksek hacimde bilgi birikimine olanak sağladığı için, kontrolün gözetim performansını arttırmaktadır. Bundan dolayı, otomasyon sisteminin işleyişine yönelik bağımsız denetim tekniklerinin uygulanması, kontrollerin işleyiş etkinliğinin test edilebileceği bir ortam yaratabilmektedir.

### 1.2.7. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

Günümüz işletmelerinin; faaliyet hacimlerinin genişlemesi karmaşık bir yapı kazanmalarına neden olmuş bu durum da bağımsız denetçilerin, her bir işlemi belirlenen amaçları doğrultusunda tek tek incelemesi olanaksız hale getirmiştir. Dolayısıyla, yapılması gereken incelemenin boyutlarını mümkün olduğunca sınırlandırmaktır. Ancak böyle bir sınırlamanın yapılabilmesi için denetçinin işletme hakkında çok daha geniş bilgilere sahip olması gerekmektedir. Söz konusu bilgiler de etkin bir iç kontrol sisteminden elde edilebilmektedir.

Denetçilerin iç kontrol sistemini değerlendirmelerinin birinci nedeni; denetimi planlamak ve hesap kalanlarına ilişkin denetim programlarında denetim yordamlarının kapsamını, zamanını ve yapısını belirlemek için bir temel oluşturmaktır. Denetim yordamları ise, mali tablolardaki iddialar hakkında kanıt

---

<sup>61</sup> Murat Kiracı, "Bir Bilgisayar Destekli Denetim Tekniği Olarak Paralel Simulasyon Tekniği", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.68, Eylül 2004, s.201.

<sup>62</sup> Demirkan, a.g.e., s.94.

üretmek için oluşturulmuş yordamlar listesidir. İkinci neden ise, bağımsız denetçilerin iç kontrol sisteminin işleyişi hakkında görüş bildirmek, işletme yöneticilerine sistemin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunmak ve gerektiğinde resmi kuruluşlara rapor hazırlamaktır<sup>63</sup>.

İç kontrol sisteminin bağımsız denetçi tarafından gözden geçirilmesi üç aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşamada denetçi sistem hakkında bilgi toplamaktadır. İkinci aşamada toplanan bilgilerin doğrulanması, üçüncü aşamada ise varolan iç kontrollerin ön değerlemesi yapılmaktadır. Bu aşamaları izleyen denetçi, işletmeye ait iç kontrol sistemini tanımış olmaktadır. Bundan sonraki adım ise sistemin sınanmasıdır. Sistemin sınanması aşamasından, yapılan kontrollerin gerçekten planlandığı gibi yürütülüp uygulanmakta olduklarının araştırılması anlaşılmaktadır<sup>64</sup>.

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesinin amacı, kontrole olan güvenilirliği ortaya koymaktır. Bağımsız denetçiler, bu güvenilirliği gereksinim duydukları kısımlar için değerlendirirken, yönetim iç kontrolü her açıdan değerlendirmektedir<sup>65</sup>.

Faaliyetlerin işletme özelliklerine göre belirlenmesi, dış denetçiye kolaylık sağlamaktadır. Dış denetçi, her aşamada oluşan faaliyetleri, organizasyon şemaları, görev yönetmelikleri ve işlem el kitaplarından yararlanarak ve ilgili personelle konuşarak öğrenmeye çalışmaktadır. Dış denetçi, iç kontrol sistemini incelemek ve değerlemek için aşağıda belirtilen çeşitli yöntemlere başvurmaktadır<sup>66</sup>:

---

<sup>63</sup> Şaban Uzay, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No.132, Ankara, 1999, s.57-58.

<sup>64</sup> Güredin, a.g.e., s.335.

<sup>65</sup> Semra Karacaer ve Nurettin İbrahimoglu, "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.21, Sayı.1, 2003, s.221-222.

<sup>66</sup> William F. Messer, **Auditing: A Systematic Approach**, McGraw-Hill Company, USA, 1997, s.205-207; James Lloyd Bierstaker ve Jay. C. Thibodeau, "The Effect Of Format And Experience on Internal Control Evaluaton", **Managerial Auditing Journal**, Vol.21, No.9, 2006, s.880; Tamer Aksoy, "Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.15, Sayı.173, Ekim-Kasım-Aralık 2005 b, s.176.

- Not alma yöntemi
- Yönetici ve diğer düzeylerdeki personel ile yazılı/sözlü görüşme yöntemi
- Kayıt ve belgelerin kontrol edilmesi
- Faaliyetlerin gözlemlenmesi
- İş akışı ve süreç haritalarının izlenmesi
- Yöntem ve sistem dokümanlarının incelenmesi
- İç denetçilerle koordinasyonun kurulması
- Üçüncü kişilerden ve/veya uzmanlardan teyit alınması
- Akış şemaları
- Anket yöntemi

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bir işletme hakkında en geniş ve kapsamlı bilgili etkin bir iç kontrol sisteminden elde edilmektedir. Öyle ki; iç kontrol sisteminin, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla üst yönetim tarafından belirlenmiş tüm politika ve prosedürleri kapsamı nedeniyle, bağımsız dış denetim faaliyetlerinin planlanmasını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle bağımsız denetçi, denetim planlanması aşamasında kullanmak amacıyla iç kontrol yapısından elde edilen bilgileri çeşitli yöntemlerden yararlanarak sağlamaktadır.

### 1.2.8. İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasındaki Sınırlar

İç kontrol sisteminin işletmenin gereksinimlerine uygun, yeterli ve en ucuz maliyetli bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesi tamamen işletme üst yönetiminin görevleri arasında olup, aşağıda belirtilen durumlar söz konusu sistemi etkilemektedir<sup>67</sup>:

- İnsanların yanlış ve yetersiz davranışları,
- Sıra dışı ve önceden öngörülmeleyen karmaşık işlem türlerinin doğması,
- İşletme yöneticilerinin konuya bilinçli yaklaşmaması veya gereken önemi vermemesi,

---

<sup>67</sup> Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle)**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.134.

- İç kontrol görevlilerinin sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemesi veya kötüye kullanmaları
- Değişen işletme ortamı ve evre koşullarına uyum konusunda yetersiz kalınması,
- Fayda-maliyet analizlerinin sonuçları.

Bunlar iç kontrol sisteminin yeterli bir Şekilde kurulması ve fonksiyonel olarak çalışmaya devam etmesini önleyen konulardır. İç kontrol sisteminin yeterliliği, mevcut iç kontrol sisteminin işletme riskleri için geliştirdiği kontrol önem ve yordamlarını niceliksel ve niteliksel varlığını ifade etmektedir. İç kontrol sisteminin yeterli ve etkin olmaması doğal olarak zayıf olduğunu göstermekte bu da mali raporlardaki yanlışlıkların riskini arttırmaktadır. İç kontrol sisteminin zayıf olup olmadığını belirlemek için mevcut kontroller tanımlanmalı, değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmalı ve düzeltici ya da dengeleyici kontrol olanakları göz önünde bulundurulmalıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere, i denetçi, iç kontrol sisteminin yeterliliğini gözden geçirerek, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ekonomik ve verimli bir Şekilde ulaşıp ulaşmayacağını belirlemelidir<sup>68</sup>.

Bu bölümde genel olarak muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi açıklanmaya çalışılmıştır. Söz konusu kavramların konaklama işletmelerindeki görünümünü ortaya koyabilmek için ikinci bölümde turizm endüstrisi ve konaklama işletmeciliğinin tanıtımına yer verilmektedir.

---

<sup>68</sup> Alvin Arens, Randal J.Elder ve Mark S. Beasley, **Essentials Of Auditing and Assurance Services (An Integrated Approach)**, Prentice Hall, USA, 2003, s.260-261.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ

#### 2.1. TURİZM ENDÜSTRİSİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde turizm endüstrisi gerek ulusal gerekse uluslar arası düzeyde kazandığı büyük boyutlarla, yatırımları ve iş hacmin geliştiren, gelir yaratan, döviz sağlayan, istihdam alanları açan, sosyal ve kültürel yaşantıyı olumlu yönde etkileyen bir nitelik kazanmıştır. Diğer yandan, hizmet sektörünün önemli bir kolu olan turizm endüstrisinde yeniden yapılanma, kalitenin mükemmelliği, konukların azami memnuniyetinin sağlanması, hizmetin iyileştirilmesi gibi ölçütlere verilen önem küresel rekabette etkinliği sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmamızda öncelikle ülkelerin gelişme çabalarına paralel ve gelişmişliğin bir uzantısı olarak birinci derecede önem kazanan turizm endüstrisi inceleme konusu yapılmaktadır.

##### 2.1.1. Turizm Endüstrisi Kavramı

Turizm kavramı, Latince bir kelime olan; dönmek, etrafı dolaşmak ve geri dönmek anlamına gelen "tornus" ve kökünden oluşmuştur. İngilizce'deki "touring" deyimini ile "tour" deyimleri de bu sözcükten türemiştir. "Tour", bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade etmektedir. "Touring" deyimini ise, eğlence için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılmaktadır<sup>69</sup>.

Turizm kavramı üzerinde birçok tanım yapılmışsa da, bütün sosyal kavramlarda olduğu gibi standart bir tanım üzerinde anlaşmaya varılamamıştır. Çok sayıda yapılan turizm tanımından birkaçı şöyle sıralanabilir:

Turizm, dinlence ya da iş amaçlı, bir yöreden yola çıkarak belli bir destinasyona yönelen bir insani faaliyettir. Başka bir deyişle, seyahatin başlangıcından itibaren ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik öğelerin karmaşık bir bütünüdür<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Ömer Akat, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000, s.2.

<sup>70</sup> Hasan Tekeli, **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.3.

Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç amacına dayanmayan nedenlerle yapılan, yirmi dört saati aşan ve en az bir gecelemeden oluşan geçici seyahat veya konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli olay ve ilişkilerin bütünüdür<sup>71</sup>.

Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği'nin (AIEST) yapmış olduğu tanıma göre, *"İnsanların sürekli yaşadıkları, çalıştıkları ve olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışındaki seyahatleri ve buralardaki turizm işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetleri tüketen; geçici konaklamalardan doğan faaliyetler bütünüdür."*<sup>72</sup>

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, turizm endüstrisinin varlığı için insanların sürekli yaşadıkları yerlerin dışında çıkması, seyahatin geçici olması, para kazanma amacının güdülmemesi, gidilen yerlerdeki turizm işletmelerinin ürünlerinin tüketilmesi ve geçici konaklamalardan sonra sürekli yaşanan yere dönülmesi gerekmektedir.

Turizm endüstrisi kavramının özelliklerini ifade edebilmek için öncelikle turistin kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Turizm tanımında olduğu gibi turist tanımında da tam bir anlam birliğine kavuşulamamıştır. Ancak, turist kavramının tanımlanmasında zaman ve ekonomik boyut olmak üzere iki temel ölçüt dikkate alınmıştır. Söz konusu ölçütler çerçevesinde turist sayılan ve sayılmayan gruplar şöyle sıralanmaktadır<sup>73</sup>:

#### **a- Turist olarak kabul edilen gruplar**

- Eğlence, ailevi nedenler, sağlık ve benzeri amaçlarla seyahat edenler,
- Bilimsel, yönetsel, diplomatik, dini, sportif nedenlerle veya bu çeşit toplantılara katılmak amacıyla seyahat edenler,
- Ticari nedenlerle iş bağlantıları için seyahat edenler,
- 24 saatten az kalsalar bile gemi ile seyahat edenler turist olarak kabul edilirler.

<sup>71</sup> Öcal Usta, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002, s.8.

<sup>72</sup> Kadir Öztaş ve Hilmi Uçan, **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.2.

<sup>73</sup> Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan ve Metin Kozak, **Genel Turizm (İlkeler-Kavramlar)**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997, s.4-5.

## **b- Turist olarak kabul edilmeyen gruplar**

- Bir ÷lkeye, bağlantılı ya da bağlantısız çalışmak için gelenler,
- Bir ÷lkeye sürekli kalmak ya da yerleşmek için gelenler,
- Öğrenci yurtlarındaki ve okuldaki gençler (Bir yıllık sürede altı aydan fazla kalırlarsa),
- Bir sınır bölgesinde ikamet edenler veya başka bir ÷lkede yaşayıp komşu ÷lkeye çalışmak için gelenler,
- Seyahatleri 24 saatten fazla olsa bile bir ÷lkede mola vermeksizin gelip geçenler turist olarak kabul edilmezler.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, turist tanımı sadece yabancı turistler için değil, yerli turistler için de kullanılabilecek içerikte olup en az bir gece konaklamayı gerektirmekte olup, bir gece konaklama yapmayan ziyaretçi ise günöbirlikçi olarak ifade edilmektedir.

### **2.1.2. Turizm Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi**

İnsanların, buldukları yerlerden başka yerlere gitmeleri çok yeni olmamakla birlikte zaman içerisinde gidiş amaçlarında çeşitlilik meydana gelmiştir. İlk çağlarda, karayollarının bu kadar düzenli ve bol sayıda olmaması nedeni ile uzak yolculukların yapılması için en elverişli yolun "deniz yolu" olduğu bu alanda çalışmalar yapan bilim adamları tarafından belirtilmiştir.

İlk çağlarda Fenikeli tüccarlar, ticaret yapmak için Akdeniz'de deniz aşırı yörelere gidip gelmeye başlamışlardır ve onları, aynı şekilde Eski Yunan ve Romalılar izlemiştir. Özellikle Romalıların topraklarının çok geniş olması, deniz yolculuklarının yanı sıra karadan da yolculuk yapılmasını gerektirmiştir. Bu nedenle, o dönemde karayollarının sayısı artmıştır. Karayollarındaki bu gelişme, seyahatlerin ticari ya da askeri amaçlar dışında da yapılması sonucunu doğurmuştur. Yollar üzerinde özellikle uzak yolculuklar için, yolcuların konaklama gereksinimlerini karşılayan "han"lar inşa edilmeye başlanmıştır. Öyle ki, bazı araştırmacılar tarafından, Romalıların yollar üzerinde yapmış oldukları bu konaklama tesislerinin, tarihteki ilk örnekler olduğu ifade edilmektedir<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Akat, a.g.e., s.8.

Orta çağ döneminde, Eski Yunan ve Roma İmparatorluğu döneminde görülen eğlence ve dinlenme turizminin yerini daha değişik amaçlarla yapılan seyahatler almaya başlamıştır. Orta çağda turizme damgasını vuran en önemli unsur yoğun dini ziyaretlerin yapılmasıdır. Bilindiği üzere bu çağın en önemli seyahat olayı Haçlı Seferleri'dir. Haçlı seferleri askeri yönünün dışında büyük ölçüde doğudan batıya, kısmen de batıdan doğuya kalıcı etkileri olan kültürel bir akımın oluşmasına aracılık ederek turizmi dolaylı olarak etkilemiştir. Ortaçağın ünlü gezginlerinden Marco Polo 1271-1295 yılları arasında İran ve Afganistan'dan geçerek Pamir Yaylasını ve Gobi Çölü'nü aşır Çin'e gitmiş ve bu seyahat ile ilgili olarak yayınladığı kitapta doğunun gizemini, haşmetini ve enginliklerini ortaya koymuştur. Bunun içindir ki, Ortaçağ'ın en önemli gezgini Marco Polo olarak kabul edilmiştir. Çin'den Avrupa'ya Anadolu üzerinden uzanan İpek Yolu; ticaret temelli turizmin, kültürel değişimin ve etkileşimin en çarpıcı örneği konumundadır. Rönesans ile birlikte, Ortaçağ'ın ilk dönemlerindeki bütün toplumu kavrayan dini ve mistik havadan çıkmış ve İtalya'da oluşan söz konusu kültürel gelişme ile bu ülkeye bir akım gerçekleşmiştir. Kültürel turizmin tipik örneğini teşkil eden bu seyahatler uzun süre devam etmiştir. Bunun yanı sıra, Ortaçağ'da Türk kavimlerinin de turizm hareketlerinde yer aldıkları görülmektedir. Özellikle, Anadolu Selçuklu devleti döneminde seyahat halindeki insanların konaklama ve yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayabilecekleri kervansaraylar inşa edilerek, çağdaş turizmin ilk tesisleri hizmete sunulmuştur<sup>75</sup>.

Yeniçağların ilk döneminde eğlence ve tatil için yapılan seyahatler genellikle toplumun elit tabakası tarafından gerçekleştirilmiştir. Zengin küçük bir sınıf, eğitim, resmi görev veya eğlence için seyahat etmiş, diğer seyahatler ise ancak, tacirler tarafından iş amacı ile yapılmıştır. Ayrıca bu dönemde kaplıca turizmi canlanmış ve Kıta Avrupa'sındaki kaplıca ve banyolarda şans oyunlarına yer verilmesi, söz konusu zengin sınıfın ilgisini arttırmıştır. Daha sonraları giderek deniz banyolarının kaplıcalardan daha yararlı olduğu inancının yaygınlaşması deniz kıyılarındaki yerleşim bölgelerinin de turizme açılmasını sağlamıştır.1830'larda demiryolu taşımacılığının gelişmesi ve buhar gücü ile çalışan gemilerin hizmete girmesi, eğlence amacıyla seyahatin geniş kitlelere yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır.

---

<sup>75</sup> Adem Öğüt, Hasan Kürşat Güleş ve Ali Şükrü Çetinkaya, **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim (Enformatik Bir Bakış)**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.15-16.



Seyahatin ucuzlaması, düşük ücretli çalışanların da turizm faaliyetine katılmasına ve büyük bir seyahat talebinin doğmasına yol açmıştır<sup>76</sup>.

1841 yılında Thomas Cook tarafından ilk organize seyahat düzenlenmiş ve böylece Thomas Cook turizm tarihinin ilk tur operatörü unvanını kazanmıştır. Amerika'da başlangıçta posta taşımacılığı amacıyla 1848 yılında kurulan American Express Company, kitle turizmindeki gelişmelerin en önemli kilometre taşlarından biridir. Daha sonraki aşamada ise havacılık teknolojisindeki önemli ilerlemeler turizmin gelişmesine katkıda bulunmuştur. XX. Yüzyılın başlarında en ilgi çekici seyahatler Avrupa ve Amerika arasında yapılan transatlantik seyahatleri ile Paris-Venedik-İstanbul arasında yapılan Orient Express yolculukları olmuştur. Turizm endüstrisi XX. Yüzyılın ikinci yarısında çok hızla gelişerek şimdiki yüksek düzeyine ulaşmıştır. Bu dönemde demiryolu ulaşımı gerilemeye başlamış, buna karşılık otomobil sayısında bir artış görülmüştür<sup>77</sup>.

1936 yılından ve özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra, otel, motel, ulaşım araçları, yollar, plajlar, eğlence spor alanları, konaklama tesisleri ve tüm alt yapısıyla büyük bir endüstrinin ortaya çıkmasına neden olan turizm olayı, günümüzde ülkeler ve kıtalar arasında insanların kitleler halinde hareket etmelerine neden olmuştur<sup>78</sup>.

Ülkemizde ise, turizme yönelik fiziksel planlama çalışmaları 1963–1980 dönemlerinde başlatılmış ve alt yapı yatırımları gerçekleştirmişlerdir. 1980–1990 döneminde üst yapı yatırımlarının çoğaltılmasına ve turizm eğitiminin nitel özelliğinin ve niceliğinin artırılmasına yönelik turizm politikaları uygulamaya konmuştur. 1990 sonrasında ise, Türkiye turizm sektöründe ikinci atılım dönemine girerek tanıtım ve pazarlama politikalarının sürdürülebilir turizm ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamıştır<sup>79</sup>. 1990 yılında, ülkemizi ziyaret edenlerin sayısı 4,8 milyon kişiye, elde edilen turizm geliri ise 3.2 milyar dolara ulaşmıştır. 2005 yılına gelindiğinde ise, ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayısı ve elde edilen turizm gelirleri açısından

---

<sup>76</sup> Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği (İlke ve Kavramlar)**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1994, s.12.

<sup>77</sup> Öğüt vd, a.g.e., s.16-17.

<sup>78</sup> Usta, a.g.e., s.29.

<sup>79</sup> Nüzhet Kahraman ve Oğuz Türkay, **Turizm ve Çevre**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.11.

rekorlar kırmıştır. Söz konusu yılın ilk on ayı içerisinde ülkemizi ziyaret edenlerin sayısı bir önceki yıla nazaran %21,4 oranında artarak 19,210,489 kişiye ulaşmıştır<sup>80</sup>. Emniyet Genel Müdürlüğü'nden alınan geçici verilere göre 2006 yılı Ağustos ayında, geçen yılın aynı ayına göre giriş yapan yabancı ziyaretçi sayısı %1,6 oranında artarak 2,905,817 kişi olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam geçen yılın aynı döneminde 2.861,144 kişidir<sup>81</sup>. Ancak, her yıl milyonlarca turisti ağırlayan tesisler; dekorasyonundan yataklarına, elektrik tesisatlarından banyo aksesuarlarına kadar birçoğu ciddi bir yenilenme gereksinimi duymaktadır. Bunun içindir ki tatil köyleri ve oteller, niteliğine ve hedef kitlesine uygun malzemeleri tercih etmektedir. Örneğin, beş yıldızlı oteller ve tatil köyleri markalı ya da ithal ürünleri tercih ederken, dört yıldız ve alt tesisler de daha ekonomik ürünleri tercih etmektedir<sup>82</sup>.

### 2.1.3. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Ülkemizin rekabet gücü en yüksek sektörlerinden birisi olan turizm, sadece cari açık sorununu çözmek için değil, aynı zamanda istihdamı sağlamak ve girişimciler için yeni iş olanakları yaratması bakımından çok önem taşımaktadır. Bunun içindir ki, turizm yatırımları peş peşe hayata geçirilmektedir. Günümüzde turizm tesislerindeki yatak kapasitesinin 600 bini aştığı belirtilmektedir. Bu tesislerde istihdam edilenlerin sayısı ise 300 binin üzerindedir. Önümüzdeki üç yıl içinde devreye girecek yeni tesislerle birlikte, bu sayıya 70 bin kişinin daha ekleneceği öngörülmektedir<sup>83</sup>.

Turizm endüstrisi; pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek -içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşitli etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bünyesinde barındıran, koruyucu, uyarıcı ve

---

<sup>80</sup> M.Mithat Üner, Alptekin Sökmen ve İbrahim Birkan., "Türkiye'de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1, 2006, s.35-36.

<sup>81</sup> T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu., "Giriş-Çıkış Yapan Ziyaretçiler, Ağustos/2006", <http://www.tuik.gov.tr>. (Erişim Tarihi:30/09/2006).

<sup>82</sup> Levent Gökmen, "Turizmdeki Yenileme Rüzgarını Kaçırmayın", **Ekonomist Dergisi**, Yıl.16, Sayı.46, 12-18 Kasım 2006, s.16-17.

<sup>83</sup> Kerem Köfteoğlu, "Turizm'de İş Yağmuru", **Yeni Para Dergisi**, 8-14 Mayıs 2005, s.16-17.

sürükleyici bir endüstridir. Turizm endüstrisinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>84</sup>:

- a- Turizm, ekonominin tarım sanayi gibi diğer endüstrilerinden girdi alan ve onlara girdi sağlayan bir sektördür.
- b- Turizm endüstrisi gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi konumundadır.
- c- Turizm endüstrisi, istihdam olanakları yeterli düzeyde gelişmeyen ülkeler için iş alanı sağlayan, böylece işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını frenleyen bir sektördür.
- d- Turizm, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel değişime aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir. Dolayısıyla, bu endüstride çalışacak kişilerin amacı sadece para kazanmak değil aynı zamanda gerekli konukseverliği sergilemektir.
- e- Turizm, ülkenin doğal ve sosyal kaynaklarını isabetli politikalarla koruyup geliştiren bir endüstri görünümündedir.

Bu özellikler dikkate alındığında turizm, günümüzde döviz girdisini arttırıcı ve istihdam yaratıcı özellikleriyle küresel, bölgesel ve ulusal ekonomilere katkıda bulunan doğrudan ve dolaylı olarak istihdam, sermaye yatırımı ve vergi geliri yaratan uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi sağlayan ve bütünleştirici etkisi ile dünya barışının korunmasında büyük payı olan bir endüstridir<sup>85</sup>.

Turizm endüstrisine ilişkin bu açıklamalardan sonra aşağıdaki bölümde söz konusu endüstrisinin temelini oluşturan konaklama işletmeciliğine yer verilmektedir.

---

<sup>84</sup> Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.5; Regina Scheyvens., **Tourism for Development: Empowering Countries**, Prentice Hall, England, 2002, s.10.

<sup>85</sup> Halil Özkan, "Türkiye'nin Turistik Arz Potansiyeli ve Kapasitesi", **1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı**, Türkiye Turizm Araştırma Enstitüsü Yayını, 2-3 Kasım 2000, s.62.

## 2.2. KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde turizm endüstrisinin öneminin hemen hemen her ülke tarafından anlaşılması, ulaştırma teknolojisindeki hızlı gelişmeler, insanların istek ve gereksinimlerini değişmesi uluslararası alanda büyük bir rekabetin doğmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamında ise, konaklama işletmelerinin öne çıkabilmesi için mevcut hizmetlerini daha kaliteli hale getirmesi ve günün değişen koşullarına uygun olarak yeni hizmetler ortaya koyması gerekmektedir. Diğer yandan konaklama işletmelerinin konuklarına geceleme, yeme, içme, dinlenme ve eğlence gibi olanaklar sunması söz konusu işletmelerin turizm gelirlerinden yüksek pay almalarını da sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde konaklama işletmeciliği inceleme konusu yapılmıştır.

### 2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama endüstrisi; kişilerin kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle gerçekleştirdikleri seyahatlerde öncelikli olarak geçici konaklama, ikinci planda yiyecek içecek gibi zorunlu gereksinimlerin karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddelerden yararlanarak mal ve hizmet üreten işletme faaliyetleridir<sup>86</sup>.

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm faaliyetlerini bir araya getiren, birkaç endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmesinin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır<sup>87</sup>.

Konaklama işletmeleri ise, turistlerin konaklama ve yiyecek-içecek, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılama amacı ile turistik mal ve

---

<sup>86</sup> John Cousins, David Foskett ve Caillein Gillespie, **Food and Beverage Management**, Prentice Hall, England, 2002, s.7.

<sup>87</sup> Deniz Tarlan ve Özkan Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2, 2001, s.142.

hizmetleri ekonomik ilkelere uygun olarak hazırlayan, üreten, arz eden ve sonunda katma değer yaratan ekonomik birimler olarak tanımlanmaktadır<sup>88</sup>.

Konaklama işletmelerinden yararlanan kişilerin gereksinimlerinin çok çeşitli olması, bunları karşılayan işletmelerin birbirinden farklı hizmetler sunmalarına neden olmuştur.

Turistlerin konaklama, yemek, eğlence, dinlenme ve benzeri gereksinimlerini karşılayan birimler olarak konaklama işletmeleri bir hizmet işletmesi olup, ticari ve üretim işletmelerinden farklı bazı temel özelliklere sahiptir. Söz konusu özellikler şunlardır<sup>89</sup>:

- Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamında büyük ölçekte sermayeye gereksinim duymaktadırlar. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde bina, donatım, makine ve teçhizat gibi sabit değerler çok fazla yer tutmaktadır.
- Konaklama sektöründe amortismanlar ve personel giderleri gibi sabit giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşması, bu giderlerin kontrolünü zorlaştırmaktadır.

---

<sup>88</sup> Hikmet Öztekin ve İbrahim İlhan, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", **Anatolia Dergisi**, Yıl.5, Sayı.3, Eylül 1994, s.12.

<sup>89</sup> Bu bölüm; Aslı Afşar, "Türkiye'de Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi" **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1-2, 2002, s.157; Paul R. Dittmer ve Gerald G.Griffin, **Dimensions of The Hospitality Industry**, John Willey&Sons Inc., USA, 1997, s.15; Sungil Jeon, Joungman Kim ve Sangjae Lee, "The Persistence of Abnormal Earnings and Systematic Risk", **Tourism Management**, No.27, 2006, s.867; Özkan Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemine Maliyet Muhasebesi Yönlü Bir Yaklaşım", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.15, No.1-2, 1999, s.328; Jeff Higley, "Technology Touches Every Aspect Of Hotels", **Hotel and Motel Management**, Vol.220, No.1, January 10, 2005, s.6; Jay Troutman, "Proven Cost-Control Solutions A Benefit For The Industry", **Hotel and Management**, Vol.220, No.8, May 2, 2005, s.36; Jeff Loether, "Meeting Technology Train is On The Move; Plan For Future", **Hotel and Management**, Vol.220, no.4, March 7, 2005, s.14. adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

- Konaklama işletmelerinde konuklara verilen odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmak zorundadır.
- Konaklama işletmelerinde faaliyetler haftada 7 gün ve günde 24 saat gerçekleştiğinden iyi bir iş gücü planlamasına gereksinim vardır.
- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler stoklanamaz. O gün satılmayan oda işletme için zarar demektir. Sunulan hizmetlerin başka bir yere aktarılması söz konusu değildir.
- Konaklama işletmelerine olan talep, politik, ekonomik ve iklim koşullarıyla ilişkili olduğu için özellikle talep öngörümlemelerinde ve fiyatlandırmada güçlükler çekilmektedir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde risk olasılığı yüksektir.
- Konaklama işletmelerinde istenilen kalitenin sağlanması, kalite güvence sistemi içinde kalite maliyeti sisteminin kurulması ve bu maliyetlerin etkin bir şekilde denetlenmesi ile gerçekleştirilebilmektedir.
- Konaklama işletmelerinin otomasyona dayalı olmaması, çok sayıda personelin istihdamına dolayısıyla sosyal sorunların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Mesleki yeterliliği olan ve olmayan çok sayıda kişiye iş olanağı sağlayan konaklama endüstrisindeki en büyük sorunlarından biri işgücü verimliliğinin düşmesidir. Bunun nedeni olarak da, talebin günün saatlerine eşit bir dağılım göstermemesi ve olumsuz çalışma şartları gösterilmektedir.
- Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesi, konaklama işletmelerini sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir endüstri durumuna getirmiştir. Buna örnek olarak uluslararası zincir otel işletmelerinde bilgisayar teknolojisinin gelişmiş sistemlerinin yer alması verilmektedir.
- Konaklama işletmelerinde çalışan, özellikle konuklarla temasta olan personelin, anlayışlı ve konuk psikolojisinden anlayan kişiler olması

gerekmektedir. İş gücünün etkin bir performans göstermemesinde yönetimin büyük rolü olduğu şüphesizdir. İşletme stratejilerine rehberlik eden ve işletme mantığı ile birlikte yer alan performans yönetimi kavramı da konaklama endüstrisi için yeni yeni gündeme gelmektedir. Ayrıca, konaklama işletmeleri özellikle sunulan hizmet ve faaliyetlerde farklılıklar yaratarak konuk memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

## **2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Turizm sektörünün önemli bir konuma gelmesinde bir arz kaynağı olarak gelişen konaklama işletmelerinin de büyük katkısı olmuştur. Konaklama işletmeleri; geceleme, yeme-içme, deniz, güneş, kum gibi ürün ve hizmetlerin yanı sıra eğlence ve spor olanakları ile gelen konukların tüm gereksinimlerini karşılamakta ve onları tatmin edebilmektedirler<sup>90</sup>. Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri avantajlar, gelir düzeyleri ve zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm şekilleri ve işletmelerin kurulacakları yerlerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin farklı olmasını zorunlu kılmaktadır.

Turizm olayının yapısal ve tarihsel gelişimi çerçevesinde bugünkü boyutlarına ulaşan konaklama işletmelerini, çeşitli ölçütlere göre değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Konaklama işletmeleri, "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği" esas alınarak oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller şeklinde sınıflandırılmış olup açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.

### **2.2.2.1. Otel İşletmeleri**

Turizm hareketleriyle doğrudan ilgili ve konaklama endüstrisinin bir alt dalı olan otel işletmelerinin tanımı konusunda tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Kuşkusuz bu güçlüğü en önemli nedeni, bu işletmelerin; dinleri, dilleri, mülkiyetleri,

---

<sup>90</sup> Nilüfer Koçak, "Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1, 2001, s.61-62.

gelenekleri, yaşam biçimleri, seyahat amaçları birbirinden çok farklı olan kimselere hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır<sup>91</sup>.

Sözü edilen bu güçlükler bir tarafa bırakıldığında, konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın ve en eskisi olan "Oteller"in tanımına ilişkin bazı yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir.

Otel, seyahat eden kişilerin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini gidermeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve konuk ile olan bütün ilişkileri belirli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir<sup>92</sup>.

Ülkemizde 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37.maddesine göre çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; Oteller, "*asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler*" olarak tanımlanmıştır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere otellerin konaklama ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan birimler olması genel kabul gören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu genel açıklamalar ışığında otelleri, kişilerin öncelikli olarak konaklama olmak üzere, yeme-içme, spor, eğlence gibi gereksinimlerini karşılayan, konuk memnuniyetini hedefleyen ve sundukları hizmetleri belirli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmeler olarak tanımlamamız mümkündür.

---

<sup>91</sup> Adnan Türksoy, **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.1.

<sup>92</sup> Nazmi Kozak, Dünder Denizer, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşiltaş, Metin Kozak, **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.2.



### 2.2.2.1.1.Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmelerinin ve turizm faaliyetlerinin başarılı gelişimi; pazarlama, ekonomi, bulunabilirlik, planlama ve tasarım gibi faktörlere bağlıdır. Bunun içindir ki, örgüt yapısında yer alan bölümlerdeki yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağılımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde koordinasyonun büyük bir önemi bulunmaktadır<sup>93</sup>. Oteller işletmelerinin aynı zamanda dışa dönük faaliyetlerde bulunan açık sistemler olması, zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ve etkileri ile karşılaştıklarında işleyişlerini sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak zorunluluğunu gündeme getirmektedir<sup>94</sup>.

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran bazı önemli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, turizm sektörünün genel karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. Çeşitli kaynaklarda otel işletmelerinin özelliklerinin birbirlerinden farklılık gösteren şekillerde ayırmalara bağlı tutulduğu görülmektedir. Aşağıda otel işletmelerinin üretim, personel, finansman, yatırım, muhasebe ve pazarlama yönlerinden taşıdıkları farklı özelliklerinin açıklamasına yer verilmektedir<sup>95</sup>.

#### a- Üretim Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmelerinde üretim, endüstri işletmelerine oranla birtakım önemli farklılıklar göstermektedir. Bunlardan en önemlisi otel işletmelerinde üretim faaliyetinin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır. Örneğin, odanın temizliği, konuğun bulunmadığı bir sırada yapılırken, bir içkinin veya bir yemeğin hazırlanması konusunun siparişinden sonra yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır. Bunun anlamı, otel işletmelerinin ürünü olan mal ve hizmetlerin stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliğinin bulunmamasıdır. Örneğin bir otel

---

<sup>93</sup> Fred Lawson, **Hotel and Resorts**, Architectural Press, Burlington, 2005, s.1.

<sup>94</sup> Şule Aydın, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri:4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.6, Sayı.4, 2004, s.7.

<sup>95</sup> Nazmi Kozak, A.Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen ve Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002, s.8-12.

işletmesinin odasının stoklanma olanağı olmadığı için gün içinde satılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde restorandaki bir masanın da o akşam konukların hizmetine sunulması gerekmektedir. Çünkü satılan, hizmet o akşamın birkaç saatini kapsamaktadır.

Buna benzer olarak, otel işletmelerinde yiyecek-içecek üretimi ve satışı da eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Örneğin bir omletin ve bir Türk kahvesinin yapıldığı zamanla tüketildiği zaman aynı olmaktadır.

Otel işletmelerinde üretimin büyük oranda emek-yoğun gerçekleştirilmesinin yanı sıra, teknoloji-yoğun özellikler de görülmektedir. Teknoloji-yoğun üretimin en önemli özelliği, üretimin emek unsuru ile birlikte teknolojik üretim araç ve gereçlerinin kullanılarak yapılmakta oluşundan kaynaklanmaktadır.

Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Otel sektörünün içinde, hizmetlerini tüketicilerin birbirine benzemeyen gereksinimlerine uyarlayabilen kurumlar rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Örneğin, sigara içilmeyen bir oda ya da diyet gereksinimlerini dikkate alan bir yaklaşım sunulan kaliteli hizmetlerden sadece birkaçıdır<sup>96</sup>. Bu bağlamda, otel sektöründeki iş ortamı yoğun bir rekabete dayanmakta ve bu ortam konukların istek ve gereksinimlerinin daha iyi karşılanması için yöneticileri teşvik etmektedir<sup>97</sup>. Her ne kadar otel işletmeleri somut olarak "mal" (örneğin yemekler, içkiler, tatlılar) üretiyor olsalar bile, yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir. Örneğin, personelin konuğa hizmet sunarken güler yüzlü olması hizmet olarak düşünülmesi gerekirken; aynı şekilde, bir odanın bir ya da birkaç günlük konaklaması için sunulması da bir tür hizmettir. Otel işletmeleri, günün 24, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunmaktadırlar. Bunun nedeni, konuk gereksinimlerinin zamana bağlı olmaksızın gerçekleşmesidir.

---

<sup>96</sup> Adrian Palmer, Una McMahon-Beattie, Rosalind Beggs, "A Structural Analysis Of Hotel Sector Loyalty Programmes", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.12, No.1, 2000, s.56.

<sup>97</sup> Lokman Mia ve Anoop Patiar, "The Use of Management Accounting Systems in Hotels:An Exploratory Study", **Hospitality Management**, No.20, 2001, s.111-112.

## b- Çalışanlar Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran başka bir özellik de; bu işletmelerde görevli personelin işlevi açısından ortaya çıkmaktadır. Endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde çalışanların üretim sırasında olduğu gibi üretilen mal ve hizmetin sunumu aşamasında da önemli bir konuma sahip oldukları gözlenmektedir.

Otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması aşamasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. "*Takım çalışması*" olarak da nitelendirilen bu çalışmayla, personel, karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktadır. Herhangi bir personelin hizmetin sunulması sırasındaki bir hatası bütün "takım oyuncuları"nın başarıya ulaşmasını önleyebilmektedir. Bunun nedeni ise, otel işletmelerinde "toplam kalite" yönetimi yaklaşımının giderek yaygınlaşmasıdır. Örneğin, personelin hatası, konuğun otel işletmesinden olumsuz izlenimlerle ayrılmasına yol açarak otel işletmesinin zarar etmesine neden olabilecektir.

Otel işletmelerinde; lobi, restoran, bar, kat hizmetleri, pastane alanlarında olduğu gibi personelin çalışma alanı ile konukların kullanımına ayrılan alanlar genellikle aynıdır.

Endüstri işletmelerinde personel, birkaç istisna dışında konuklar ile yüz yüze gelmezken, otel işletmelerinde personelin çok büyük bir kısmı her an konuk ile karşı karşıyadır. Bu nedenle, otel personelinin seçimi konusunda ayrıntılı iş analizlerine dayanan güvenilir ve geçerli yöntemler kullanılmalıdır<sup>98</sup>. Ayrıca hizmet kalitesinin etkinliğinin artırılmasında konuk ile personel arasındaki iletişimin rolü büyüktür. Bu konuda yoğun bir eğitimden geçmiş personelin olumlu davranışları yüksek hizmet kalitesinin sağlanmasına neden olacaktır<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Cliff Lockyer ve Dora Scholarios, "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work?", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 2004, s.125.

<sup>99</sup> Sheng-Hshiang Tsaur ve Yi-Chun Lin, "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role Of Human Resource Management Practices and Service Behavior", **Tourism Management**, No.25, 2004, s.471-472.

Otel işletmeleri, bayan çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır. Bu konuda yetenekli ve iyi eğitim almış bayan personelin çalıştırılması otel işletmelerinin lehine bir durum olmaktadır. Yapılan araştırmalar kadın yöneticilerin bütün işletme alanları içerisinde en çok otel işletmelerinde çalışıyor olduklarını göstermektedir<sup>100</sup>.

Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran, bir başka önemli özellik de; personelin moral durumu ile konuk memnuniyeti arasında genellikle doğrusal bir ilişkisinin söz konusu olmasıdır. Morali bozuk olan personel işini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceğinden bu durum hizmetin sunulduğu konunun psikolojisine de yansımaya sebep olacaktır. Örnek olarak, ön büro çalışanının konuğa nazik davranmaması, telefon operatörünün kendisini telefonla arayarak bilgi isteyen bir konuğa yüksek sesle karşılık vermesi gösterilebilir.

### **c- Muhasebe Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri**

Otel işletmelerinin diğer sektörlerdeki işletmelerden ayrılan bazı özelliklerinin muhasebe uygulamalarına etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Otel işletmelerinde üretim ve satış işleri 24 saat boyunca konukların talepleri bekletilmeden yapılmaktadır. Bu çalışma sistemi nedeniyle muhasebe kayıtları beklenilmeden günlük olarak yapılmaktadır. Örneğin her gece 24'ten sonra oda fiyatları konukların hesaplarına aktarılıp o günkü oda geliri belirlenmektedir.
- Otel işletmelerinde bilanço aktifinin yaklaşık %90'nın sabit değerlerden oluşması, amortisman giderlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu da, söz konusu işletmelerde amortisman oranlarının yüksek olması, bu işletmelerde kullanılan tesisat, mobilya, mefruşat, yatak takımları, servis ve mutfak hizmetlerinin kullanım sürelerinin kısa olmasından kaynaklanmaktadır<sup>101</sup>.

<sup>100</sup> Cathy Burgess, "Gender and Salaries in Hotel Financial Management: It's Still a Man's World", **Women in Management Review**, Vol.18, No.1/2, 2003, s.50.

<sup>101</sup> Ali Ceylan, "Otel İşletmelerinin Finansal Sorunları:Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.3, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, s.13.

- Konaklama işletmelerinde konuk istek ve gereksinimlerinin karşılanarak tekrar işletmeye çekilmesi büyük önem taşımaktadır. Örneğin günün herhangi bir saatinde ayrılmak isteyen konunun hesaplarının her an hazır bir durumda bulundurulması zorunlu olmaktadır<sup>102</sup>.
- Otel yönetimi, konunun otelden ayrılma tarihi itibarıyla kendisini kur riskine karşı koruma olanağına sahip olmalıdır. Ancak, yapılan işlemde devletin bir zarara uğramaması gerekmektedir. Çünkü devlette vergisini bir şekilde güvenceye almak, bu şekilde matrah aşındırılmasını önlemek zorundadır<sup>103</sup>.
- Otel endüstrisinde yönetimin en önemli amacı, maliyeti düşürmek ve karlılığı arttırmaktadır. Ancak, mevsimsel ve makro ekonomik faktörler otellerin karlılığını ve finansal performansını etkilemektedir. Bu bağlamda maliyet kavramı gündeme gelmektedir<sup>104</sup>. Otel işletmelerinin maliyet yapısı özellikle hizmetlerin sunulması için kullanılan malzeme, hizmetleri hazırlayan ve sunan kişilere ödenen işçilik giderleri ile birlikte, otelin faaliyetlerini sürdürebilmesi için katlanılan, yönetim, pazarlama, satış, araştırma-geliştirme ve finansman giderlerinden oluşmaktadır. Otellerin büyük sabit sermaye yatırımlarına gereksinim duymaları ve faaliyetlerini sürdürürken katlandıkları yüksek işletme giderleri maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır<sup>105</sup>.
- Otel işletmelerinde başa baş noktasının hesabı, endüstri işletmelerine göre biraz daha karmaşıktır. Çünkü bu işletmelerde sadece oda satışı gibi tek bir gelir kalemi değil çok çeşitli satış kalemleri bulunmaktadır. Öyle ki; otel işletmelerinin ana satış kalemi olan "Oda Satışları"nın yanında tali bölümler olan yiyecek-içecek, telefon, çamaşırhane, sağlık merkezi, garaj ve benzeri

<sup>102</sup> Umut Avcı, "Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.3, Temmuz-Ağustos- Eylül 2005, s.6

<sup>103</sup> Mehmet Kalkınoğlu, "Konaklama Tesislerinde Müşterinin Oteli Terk Ettiği Tarihten Sonra Ortaya Çıkan Kur Farklarının KDV ve Muhasebe Boyutlarının İrdelenmesi", **Mükellefin Dergisi**, Sayı.130, Ekim 2003, s.41.

<sup>104</sup> Cathy Burgess, "Is There A Future for Hotel Financial Controllers?", **Hospitality Management**, No.26, 2007, s.1.

gibi operasyon bölümlerinde de çeşitli satışlar yapılmaktadır. Odalar bölümü bütçelerini gerçekleştirmiş, fakat diğer bölümler hedeflerine ulaşamamışlarsa, söz konusu ana bölüme karşılanması gereken ek bir yük getirmiş olacaktır. Bu da otelin genel anlamda kara geçiş noktasına erişmesini geciktirecek ya da ulaşılmaz hale getirip, dönemin zararlar kapatılmasına neden olacaktır<sup>106</sup>.

- Otel işletmelerinde kredi kartı kullanımı yaygındır.
- Otel işletmesinin sunduğu satılabilir oda sayısı sabittir. Oysa, bir fabrikada üretimi arttırarak talebi karşılamak söz konusu iken, 200 odalı bir konaklama işletmesinde 201. odayı satmak olanaksızdır. Bu durumda otel işletmesi gelirlerini arttırmak için odaları daha yüksek fiyatla satmak zorundadır.

#### **d- Pazarlama Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri**

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında endüstri ürünlerinkinden farklı bazı özellikler bulunmaktadır. Mevcut otel ürünlerinin en önemlilerinden olan otel odaları, yer ve zaman bakımından sabittir. Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir ve talebin en yüksek olduğu durumlarda kesinlikle belli olan bir üst kapasite sınırı vardır ve bu sınır aşılamaz. Otelcilik sektöründe pazarlama, öncelikle pazar uygunluğu araştırması yolu ile talebin kazanılmasına katkıda bulunur. Bu araştırma, otel için en iyi pazar olanağı ve en uygun kuruluş yeri seçiminde yol gösterir<sup>107</sup>.

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyuttur. Öyle ki, konunun pazarlaması yapılan ürünü daha önceden satın alma veya kullanan bir kimsede görme olanağı yoktur. Ancak daha önceden o otel işletmesinde konaklayan bir kişinin görüşleri öğrenilebilir.

---

<sup>105</sup> Adnan Türksöy, "Otel İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Faktörler:Ülkemizdeki Halka Açık Otel İşletmelerinde İlişkin Bir Değerlendirme", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.4, Ekim-Kasım- Aralık 2005, s.51.

<sup>106</sup> Adnan Şişman, "Otel İşletmelerinde Kara Geçiş (Başa baş) Analizlerinin Ötesi", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/09/2006).

<sup>107</sup> Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması**, VİPAŞ Yayıncılık, Bursa, 2000, s.11.

Otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir ve konunun ürünü satın almak için üretildiği mekana gelmesi gerekmektedir. Endüstri işletmelerinde dağıtım kanalları, üretici, toptancı ve perakendeci biçiminde bir yol izleyerek tüketiciye ulaşırken, otel işletmeciliğinin ürününde yine aynı şekilde üretici, toptancı ve perakendeci yolu izleniyor olsa bile, ürünün satın alındığı yer otel işletmesidir.

#### **e- Yatırım Bakımından Otel İşletmelerinin Farklı Özellikleri**

Otel yatırımları, kurulacakları yörelerde veya merkezlerde altyapı yatırımlarına yüksek düzeyde bağımlıdırlar. Örneğin kara yolunun olmadığı, telefon ve diğer iletişim olanaklarının bulunmadığı alanlar da otel işletmelerinin kurulması ve işletilmesi pratik olarak mümkün değildir.

Konaklama yatırımlarının geri dönüşünün uzun olması (10 -15 yıl gibi), sezonluk sınırlamalar, yüksek sabit maliyetler, talebin istikrarsızlığı, yüksek borç oranları, politik krizler ve benzeri sorunlar, ülkemizdeki yerel konaklama işletmelerinin sıklıkla el değiştirmesine neden olmaktadır. Geçmişte, T.C. Turban turizm işletmeleri özelleştirilmiş, kısa zaman önce de Emekli Sandığı'nın bazı tesisleri özel yatırımcılara satılmıştır. Bunun yanı sıra sektörde yaşanan çeşitli finansal sıkıntıların etkisiyle son yıllarda yoğun tesis-alım satım işlemleri gözlemlenmektedir. 1980'li yılların ikinci yarısında, devletin konaklama yatırımlarını teşvik etmesi ve ülkeye yönelik olarak artan uluslararası talebin etkileri ile birlikte, konaklama işletmelerinin yapısını ve faaliyetlerini yeterince tanımayan yatırımcılar da bu sektörde yer almışlardır. Gelecekte Türk konaklama sektörünün daha fazla küreselleşmesi ve iç pazarda bütünleşmelerinin artması beklenebilir<sup>108</sup>.

Yukarıda da değinildiği üzere, otel endüstrisi ile ilgili yatırımlar, genellikle büyük sermayeye ile gerçekleşmektedir. Bir başka anlatımla otel işletmeleri emek-yoğun oldukları kadar, sermaye-yoğun yatırımlardır. Söz konusu bu endüstri aynı zamanda, büyük oranda istihdam alanı ve sosyal fayda yaratma potansiyeline sahiptir.

---

<sup>108</sup> Önder Met ve Kudret Gül, "Konaklama Sektöründe Tesis Yatırımlarında Değerleme Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama (Analiz) Dergisi**, Yıl.15, Cilt, 6, Sayı.15, Nisan 2006, s.84.

### 2.2.2.1.2.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin en önemli grubunu oluşturan otel işletmeleri turizmdeki gelişmeye, insanların eğlence ve gereksinimlerdeki değişmeye paralel olarak zaman içerisinde birbirinden farklı şekiller almışlardır. Otel işletmeleri, değişen seyahat eğilimlerine uygun olarak geliştikçe, yapılan sınıflandırmalarda da farklılıklar ortaya çıkmış ve otellerin farklı yönleri dikkate alınarak birçok değerlendirme yapılmıştır. Otellerin sınıflandırılması, konuklara sunulan hizmetlerin öncelikleri ve kalitesinin belirlenmesi, yasal düzenlemelerin sağlanabilmesi ve otel işletmelerinde standartların oluşturulabilmesi açısından önemlilik arz etmektedir.

Aşağıdaki sınıflandırmada otel işletmeleri; karşıladıkları konaklama gereksiniminin türü, fiyat düzeyi, hukuki ve mülkiyetleri bakımından dört gruba ayrılmaktadır.

#### a- Karşıladıkları Konaklama Gereksiniminin Türü Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Karşıladıkları konaklama gereksiniminin türü bakımından otel işletmeleri aşağıda açıklandığı üzere altı gruba ayrılmaktadır<sup>109</sup>.

- **Merkezi Oteller**

Merkezi oteller, büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan işletmelerdir. Bu tip otellerin sundukları hizmetlerden daha çok iş amacıyla seyahat edenler faydalandığı için konuk devir hızı oldukça yüksektir. Genelde konferans, kongre ve benzeri toplantılara katılmak amacı ile gelen konuk profiline hizmet verirler.

---

<sup>109</sup> Bu bölüm, Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.32-39; William S.Gray ve Salvatore C. Liguori, **Hotel and Motel Management and Operations**, Pearson Education, USA, 2003, s.14-21; John R. Walker, **Introduction to Hospitality Management**, Pearson/Prentice Hall, USA, 2004, s.127-133; Gerald W. Latin, **The Lodging and Food Service Industry**, Educational Institute of The



Günümüzde merkezi otellerin birçoğu zincir işletmelerden oluşmaktadır. Bu otellerde konaklama hizmetinin yanı sıra; yiyecek-içecek ve eğlence hizmetleri, hediyelik eşyaların satıldığı alışveriş merkezleri, sağlık kulüpleri ve çamaşırhane gibi hizmetler sunulmaktadır.

- **Resort Oteller**

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin amaçlarına uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Bu otellerde rekreasyon hizmetleri ve oyun tesisleri önem kazanmıştır. Resort oteller kapsamında; dağ, termal ve tatil beldelerinde kurulan kıyı otelleri yer almaktadır.

Bir resort otelin konuk yapısı, otelin bulunduğu yere göre değişmektedir. Resort otellerin en önemli özelliği yılın belirli dönemlerinde aşırı yoğunluk yaşamaları, bunun dışında düşük doluluk oranları ile çalışmalarındadır.

Resort otellerde, bir konunun en az bir hafta süre ile konaklayacağı ve her türlü hizmetten yararlanmak isteyeceği düşünülmektedir. Bunun içindir ki, resort otellerde sunulan hizmetlerin belirli standartlara uygun olması ve belirli bir kalite düzeyinde bulunması zorunludur.

Başarılı bir resort otel diğer türdeki otellere göre, oda başına daha yüksek doluluk ve satış miktarı sağlayabilmektedir. Ancak, söz konusu bu otellerde oda başına düşen personel sayısının fazla olması ve çok çeşitli hizmet vermeleri nedeni ile işletme maliyeti yüksektir.

- **Şehir Dışı Otelleri**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Amerika ve Avrupa'da ekonominin gelişmeye başlaması, ticaret ve iş merkezlerinin de popülerliğini arttırmış ve bu bölgelerdeki arsa ve bina fiyatları aşırı yükselmiştir. Bu nedenle birçok işletmeci şehir merkezlerinden daha uzak, halkın oturduğu bölgelerde daha ucuz ve uygun fiyatlarla binalar kiralayarak ya da inşa ederek oteller kurmaya başlamışlardır. Böylece söz

---

American Hotel and Motel Association, USA, 1998, s.126-133, adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

konusu oteller, gelişen alışveriş merkezleri ve iş alanları ile ilgili talebe karşılık vermiştir.

- **Havaalanı Otelleri**

Hava alanlarının yanında kurulu olan bu oteller, konuklarına sundukları hizmet ve olanaklar sayesinde diğer otellere göre daha çok tercih edilmektedir. Hava alanı otelleri; toplantı organizasyonları ve hava alanına ulaşım için özel otomobil tahsisi gibi birçok hizmeti konuklarına sunmaktadır. Örneğin, uçuşların iptal olması ya da ertelenmesi durumunda, yüzlerce yolcunun yiyecek-içecek ve konaklama gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Havaalanı otelleri yüksek bir doluluk oranı ve konuk devir hızına sahiptir. Ayrıca söz konusu oteller, bilgisayar destekli yönetim sistemleri ve çağrı merkezli muhasebe sistemi gibi geniş teknolojik olanaklara sahiplerdir. Bunun yanı sıra, özellikle iş amacıyla seyahat eden konuklarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla internet, faks, sekreteryaya gibi hizmetleri, toplantı salonları gibi olanakları da sunmaktadırlar.

- **Konut Otelleri**

Bu otellerde sunulan hizmetler apart otellerdeki gibi olup, tarifeler aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık bazda ücretlendirilmektedir.

- **Yüzer Oteller**

Bu oteller, denizin veya gölün üzerinde kurulmuş olup, tüm hizmetler ve olanaklar burada sunulmaktadır. Bazı ülkelerde eski lüks gemiler yüzer otellere dönüştürülmüştür. Sundukları ortam özel ve egzotiktir. Hindistan'da ev-gemi biçimindeki yüzer oteller çok meşhurdur.

## **b- Fiyat Düzeyi Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Günümüzde otel işletmeleri, fiyatlarında ve ürünlerinde farklılıklar yaratarak değişik pazar gruplarındaki konuklara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri uyguladıkları fiyatlara göre ayrılmaktadır<sup>110</sup>.

---

<sup>110</sup> Oral, a.g.e., s.38-39.

- **Ekonomik Oteller**

Bu otellerin amacı sadece yatak satma olup, restoran, lobi, toplantı salonu gibi ek hizmetleri bulunmaktadır.

- **Orta Düzey Fiyatlı Oteller**

1960'larda Hilton, Ramada, Quality Inns ve Holiday Inns gibi, "Inn" sözcüğünü taşıyan konaklama işletmeleri çok hızlı büyümüşlerdir. Söz konusu ekonomik koşullarda ve akaryakıtın pahalı olduğu dönemde özellikle kaliteli ancak daha ucuz ürün sunabilmek için otel işletmeleri popüler olma gayreti içine girmişlerdir. Ancak, günümüzde "Inn" artık eski anlamı olan uygun fiyattan sıyrılmıştır. Uygun fiyatlı pazar artık cazibesini yitirmiştir. Bunun en önemli nedeni, bu pazarda faaliyet gösteren otellerin pazar paylarını arttırmak amacı ile sundukları hizmetleri genişletip modernize olmalarından kaynaklanmıştır.

- **Lüks (Pahalı) Oteller**

Bu tip oteller, pazarda en yüksek fiyatla çalışan ve konuklarını en üst düzeyde tatmin edecek hizmeti sunan otellerdir. Hyatt, Hilton, Marriott, Ritz-Carlton, Inter-Continental bu tip otellerin en çok bilinenleridir.

### **c- Hukuki Bakımından Bağlı Oldukları Statüye Göre Otel İşletmeleri**

Hukuki bakımdan bağlı oldukları statüye göre otel işletmeleri aşağıda açıklandığı üzere iki gruba ayrılmaktadır:

- **Turizm İşletme Belgeli Oteller**

Hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standart normların uygulanması söz konusudur. Genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, konuğa sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özellikler işletme belgesi verilirken değerlendirilmektedir.

Türkiye'de 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37.maddesine göre çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; oteller beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı olmak üzere 5 sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir.

- **Belediye Belgeli Oteller**

Turistik işletme belgesi olmayan bütün tesisler ve oteller "turistik olmayan işletme ve oteller" grubunda yer alırlar. Bunlar yerel belediyeler tarafından sınıflandırılır, kontrolleri yapılır ve fiyatları belirlenir.

#### **d- Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Mülkiyetlerine göre otellerin sınıflandırılması aşağıdaki gibi farklı biçimlerde gerçekleşmiştir<sup>111</sup>.

- Bağımsız olarak işletilen ve sahip olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciyeye kiralanmış oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak ya da bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller.

Bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi yapmak mümkündür:

- Mülkiyeti özel kişilere ait özel otel işletmeleri,
- Mülkiyeti devlete ait kamu otel işletmeleri,

---

<sup>111</sup> Bu bölüm, Saime Oral., a.g.e., s.40-43; Önder Met, "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.10, 2005, s.112-135; Şükrü Yarcın, "Otelcilik Sektöründe Uluslararasılaşma", **21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16/04/1998, Ankara, s.34-35; Paul Whittle, Peter G.P Walters ve Howard Davies, "Global Strategies in The International Hotel Industry", **Hospitality Management**, 2006, s.1-2; Chuck Y. Gee, **International Hotel Management**, The Educational Institute of The American Hotel & Motel Management, USA, 1994, s.40-44, adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

- Mülkiyeti devlet ve özel sektöre ait karma otel işletmeleri.

Çokuluslu otel zincirleri, birden fazla ülkede doğrudan yatırımları olan ve sözleşmeli anlaşmaların diğer başlıca biçimleri ile çalışan işletmelerdir. Çokuluslu otel zincirleri bir ülkede önce büyük kentlerde yatırım yapmaktadır. Çünkü kent otelleri daha çok yabancı iş adamlarına hizmet vermekte ve turizm talebinin dönemsel dalgalanmalarından daha az etkilenmektedir.

Çokuluslu otel zincirlerinin temel özelliği, tüm bağlı birimlerde tutarlılığı olan kaliteli ürün ve hizmet sunabilmeleridir. Kalite standardı ve güvencesi, konaklama hizmetlerinin önceden denenmez olması nedeniyle tüketiciler açısından önemlidir. Zincire bağlı olan tesisler dünya genelinde birbirlerine merkezi rezervasyon ağları ile bağlanmışlardır. Bunun yanı sıra zincirler, uluslararası büyüklükleri ve hizmet standartları ile marka imajı geliştirmişlerdir. Bu özellikleri ile aynı adı taşıyan birimlerinin pazarlanması ve doluluklarının artırılması kolaylaşmaktadır. Konaklama sektöründe stoklanamaz ve taşınamaz nitelikte olan ürünün zamanında satılabilmesi karlılık için önemlidir. Ayrıca uluslararası otel zincirleri, coğrafi yayılma ve büyüme ile çeşitli konularda ölçek ekonomilerinden yararlanmakta ve riskleri dağıtmaktadır.

Turist varışlarının yoğunluğu ile otel kapasitesi arasında uyum olan otellerin büyük bölümü Avrupa ülkelerinde ve ABD'dedir. ABD'deki en önemli zincir oteller Hilton, Inter-Continental, Sheraton, Holiday-Inn, Hyatt, Choice Hotels International'dır. Avrupa zincirleri içerisinde İngiltere kökenli Forte PLC, Fransa kökenli Club Mediterranee, Accor, Meridien, İspanya kökenli Grupo Sol ve Hint kökenli, Taj ve Oberio, Hong Kong kökenli Mandarin ve Peninsula, Japonya kökenli Yeni Otani ve Nikko, Tayland'da Dusit Thani otelleri önemli zincir otelleridir.

Uluslararası bir otel zincirinin kendisine ait yan işletmesini geliştiren ülkede oluşturması oldukça kolaydır. Turizm endüstrisindeki çokuluslu şirketler, turistin beğenilerini ve turistik ürün seçimlerini etkileyerek turizm talebini yönlendirmektedir. Aynı şirketler, geliştiren ülkede yaratılan konaklama arzının yönetimini üstlenerek fiziki turizm arzını da denetlemektedir. Geliştiren ülkelerde etkinliklerini yoğunlaştıran çokuluslu konaklama işletmeleri konaklama arzını gerçekten o arza sahip olmadan, fiziki yatırıma katılmaksızın ve sadece talebi kontrol ederek denetlemektedir. Otel zincirleri, yönetim sözleşmelerini tercih ederek veya kiralama ya da franchising yöntemleriyle konaklama arzının yönetiminde söz sahibi olmaktadır. Örneğin,

Hilton, Sheraton, Four Seasons, Hyatt, Inter-Continental gibi otel zincirleri yönetim sözleşmeleri vasıtasıyla faaliyetlerini dış pazarlara doğru genişletirken, Holiday-Inn, Ramada gibi oteller franchising sistemini benimsemişlerdir.

### 2.2.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü ve bina planı, personel sayısı ve niteliği, izlediği politika, hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin, küçük bir otel işletmesinde konuk kabul işlemlerini bir kişi yapabildiği halde, büyük otel işletmelerinde bunun için daha fazla personele ve daha geniş işlemlere gereksinim söz konusudur. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip bir organizasyon şeması belirlemek mümkün olmamakla birlikte söz konusu işletmelerin organizasyon yapıları aşağıda belirtilen ölçütlere göre oluşturulmaktadır<sup>112</sup>:

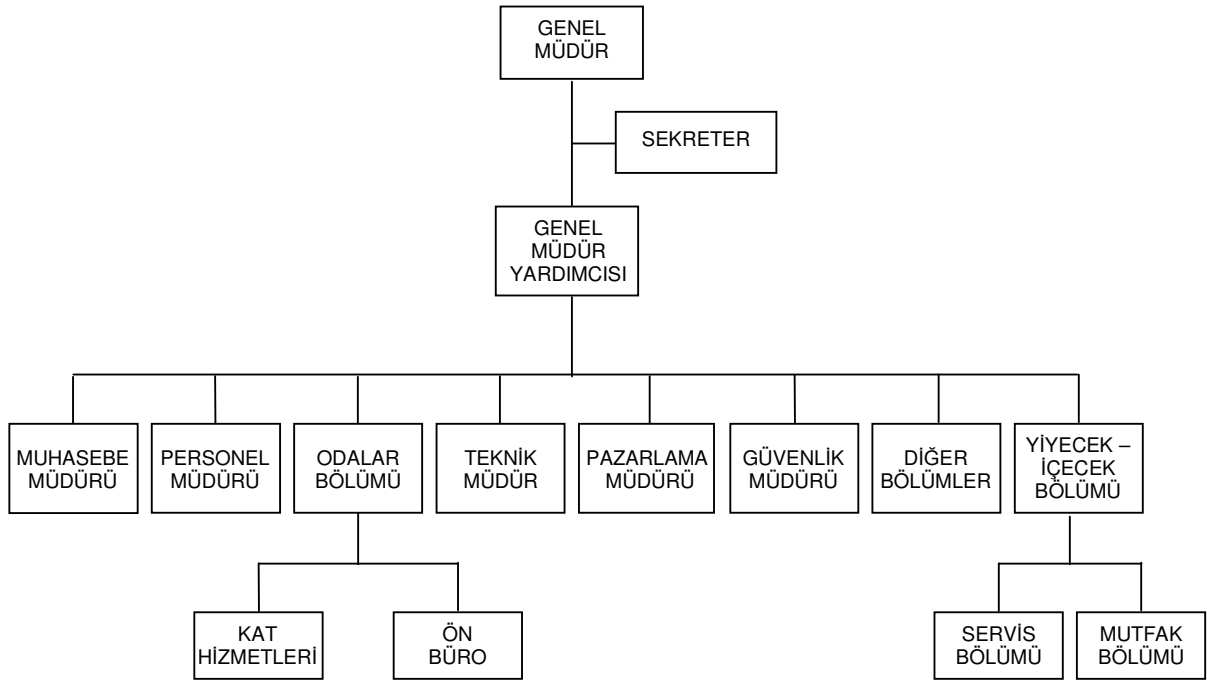
- **Fonksiyonlarına Göre Organizasyon Yapısı:** Sunulan hizmetin nitelik ve türüne göre yapılan bir organizasyon yapısıdır. Burada oluşturulmak istenen bölümlerin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre değişebilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde organizasyon yapısı; odalar, yiyecek-içecek, güvenlik gibi birtakım fonksiyonel bölümlere ayrılmaktadır. Bu tür bölümlenmenin en önemli yararları; mantıklı bir temele dayanması ve uzmanlaşmaya daha çok olanak sağlamasıdır. Sakıncaları ise, fonksiyonel bölümlere önem verildiğinden, işletmenin genel amacının gözden kaçırılması ve koordinasyonun sağlanamamasıdır.
- **Konuk İle Olan İlişkilerine Göre Organizasyon Yapısı:** Bu organizasyon yapısında faaliyetler, konuklar ile olan ilişkilere göre otel işletmesinin konuk hizmetleri bölümü ve dahili hizmetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Konuk hizmetleri bölümü çalışanları, oteldeki konukların tüm istek ve gereksinimleriyle ilgilenmek ve şikayetlerine çözüm bulabilmek için hizmet içi eğitime tabi tutulurlar. Dahili hizmetleri bölümü ise, konuk hizmetleri bölümü çalışanlarının daha iyi hizmet verebilmelerine yardımcı olan otel faaliyetlerini kapsar. Bu bölümü genellikle mali işler, mutfak, satış ve güvenlik hizmetleri oluşturmaktadır<sup>113</sup>.

<sup>112</sup> Fermani Maviş, **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.165-168.

<sup>113</sup> Harsha E. Chacko, "Designing A Seamless Hotel Organization", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.10, No.4, 1998, s.135.

- **Sorumluluk Merkezlerine Göre Organizasyon Yapısı:** Otel işletmesi yönetimi, herhangi bir personelin değişik birçok alanda çalışmasını isteyebilmektedir. Bu yaklaşım daha çok küçük ölçekli otel işletmelerinde görünen ve çok sık uygulanmayan bir durumdur.
- **Gelir ve Gider Merkezi Olmalarına Göre Organizasyon Yapısı:** Bu organizasyon yapısında, faaliyetlerin gelir getiren ve getirmeyen bölümler olarak ikiye ayrılması söz konusu olmaktadır. Gelir getirenler; odalar, yiyecek-icecek ve yardımcı gelir bölümleridir. Gelir getirmeyenler ise; yönetim, muhasebe, teknik, çamaşırhane ve güvenlik bölümleridir.

Avrupa ve Amerikan sistemlerine göre düzenlenmiş pek çok organizasyon şeması bulunmasına karşın, ülkemiz otelleri için ortak olabilecek ve yabancı yayın ve araştırmacılar tarafından da benimsenmiş büyük otellerde ilişkin bir organizasyon şeması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Kemal Kantarcı., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.41.

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere, büyük otellerde görevlerde uzmanlaşma giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu tür oteller; muhasebeci, güvenlik görevlisi, personel yöneticisi, eğitim uzmanı gibi belirli mesleklerin uzman elemanlarını kendi bünyelerine alabilmek için gerekli mali olanaklarını kullanmaktadırlar. Ayrıca söz konusu otellerin örgüt yapısı üst, orta ve alt olmak üzere üç farklı basamaktan oluşmaktadır. Üst yönetim, işletmenin düzenli çalışabilmesi için gerekli olan tüm faaliyetleri gerçekleştiren bir kişinin sorumluluğunda olup bütçeleme, satış planlarının hazırlanması gibi faaliyetleri de yürütmektedir. Yöneticilerinin sayısı ve niteliği işletmeden işletmeye değişen orta yönetimde, işletme faaliyetlerinin belirli bir bölümü yürütülür. Alt yönetim ise; resepsiyon, odalar, lokanta, mutfak ve benzeri diğer bölümlerde çalışan personelin faaliyetlerinin düzenlenmesinden sorumludur. Hangi bölümde ne kadar personel çalıştırılacağı ve bunların çalışma saatleri alt yönetim tarafından belirlenir.

Dört ve beş yıldızlı oteller kurum kimliğini açıkça ortaya koyarak, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve bu doğrultuda politikalarını belirlemelidirler. Bu konuda nitelikli personel istihdamının katkısı kaçınılmazdır. Dolayısıyla, otellere başvuran personelin önceden daha küçük otellerde çalışarak deneyim sahibi olması ve belirli bir eğitim kurumundan sertifika ve diploma alması gerekmektedir. Otel işletme yöneticilerinin de rutin bir şekilde, belirli zamanlarda personelin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve genel örgüt atmosferini öğrenmek için işgörenlere anket yapmasında fayda bulunmaktadır<sup>114</sup>.

Dört ve beş yıldızlı otellerin, konukların temel konaklama ve yiyecek-içecek gereksinimlerini lüks düzeyde gidermelerinin yanı sıra, birtakım sportif ve sosyal gereksinimleri de karşılamaları, çalışanlarının belirli bir oranının nitelikli olması ve sermaye büyüklüğü gözönünde bulundurulduğunda büyük işletmeler olarak değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 2002, s.23-24.

<sup>115</sup> İzzet Kılınc, "Stratejik Planlama-Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2003, s.14.



Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesine paralel olarak fiyatlar da yüksektir. Bu tür işletmelerde konaklayanların gelir düzeyi de yüksek olacağından harcamaları artmakta ve buna bağlı olarak söz konusu işletmelerin konuk başına ekonomik katkı payları yükselmektedir<sup>116</sup>.

#### **2.2.2.2. Moteller**

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

#### **2.2.2.3. Tatil Köyleri**

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır.

#### **2.2.2.4. Pansiyonlar**

Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek gereksiniminin idare tarafından sağlanabildiği veya konukların kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanağı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

#### **2.2.2.5. Kampingler**

Kampingler; karayolları üzerinde ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle konukların kendi olanaklarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gereksinimlerini karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

---

<sup>116</sup> Uğur Tandoğan, "Kuşadasındaki 4-5 Yıldızlı Otellerin Yenileme Yatırımlarına Yönelik Bir Araştırma, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1-2, 2001, s.4.

### 2.2.2.6. Apart Oteller

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, konuğun kendi yeme ve içme gereksinimini karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir. Apart oteller; belgeli bir otel, tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi, en az on ünitelerden oluşacak şekilde bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında bağımsız olarak da düzenlenebilir.

### 2.2.2.7. Hosteller

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya konuğun kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanağı bulunan en az on odalı tesislerdir.

Ülkemizde turizm bakanlığından belge olarak çalışan konaklama tesislerinin yıllara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3:** Turizm Bakanlığı Belgeli Konaklama Tesisleri (Yıl Sonu)

	Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1991	1.987	331.711	1.404	200.678
1992	1.938	309.139	1.498	219.940
1993	1.788	276.037	1.581	235.238
1994	1.578	240.932	1.729	265.136
1995	1.334	202.483	1.793	286.463
1996	1.309	202.631	1.866	301.524
1997	1.402	236.632	1.933	313.298
1998	1.365	249.125	1.954	314.215
1999	1.311	245.543	1.907	319.313
2000	1.300	243.794	1.824	325.168
2001	1.237	229.047	1.998	368.819
2002	1.138	222.876	2.124	396.148
2003	1.130	242.603	2.240	420.697
2004	1.151	259.424	2.357	454.290
2005	1.039	278.255	2.412	483.330

**Kaynak:** <http://www.ttyd.org.tr> (Erişim Tarihi:18.10.2006)

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, yatırım belgesiyle faaliyet gösteren yatak sayısı 1993'te 61.765, 1994'te 49.048, 1995'te 43.292, 1996'da 38.874, 1997'de 38.089, 1998'de 27.389, 1999'da 20.000, 2000'de 50.000, 2001'de 30.000, 2002'de 35.000, 2003'te 30.000 ve 2004 ve 2005'te 40.000 dolayındadır. Yatırım belgesiyle işletilen yatak sayısı, işletme belgeli yatak kapasitesine ilave edildiğinde fiilen işletilen yatak sayısı 1993'te 297.003, 1994'te 314.184, 1995'te 329.755, 1996'da 340.398, 1997'de 351.387, 1998'de 341.604, 1999'da 331.480, 2000'de 375.168, 2001'de 400.000, 2002'de 430.000, 2003'te 450.000, 2004'te ise 495.000, 2005'te ise 525.000 civarında olmaktadır.

Belgeli turizm işletmelerinin tür ve sınıflara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4:** Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2005)

		Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
Tür	Sınıf	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
Oteller	5 yıldızlı	143	92.863	189	121.860
	4 yıldızlı	203	83.111	384	121.708
	3 yıldızlı	229	34.400	577	87.684
	2 yıldızlı	216	16.780	687	58.175
	1 yıldızlı	55	2.972	113	6.196
Tatil Köyleri	1. sınıf	32	21.400	72	49.410
	2. sınıf	23	12.047	22	8.300
Moteller	1.sınıf	1	130	2	216
	2. sınıf	7	215	9	417
	Moteller	8	274	5	256
Özel Belgeli Oteller	-	29	1.803	138	9.562
Apart Oteller	-	4	1010	110	11.173
Pansiyonlar	-	60	2.139	85	2.754
Kampingle	-	7	2.046	7	1.626
Oberjler	-	4	280	5	1.019
Golf Tesisleri	-	4	382	2	488
Turizm Kompleksleri	-	5	5.743	2	1.987
Eğitim ve Uygulama Tesisleri	-	1	216	3	499
Mola Tesisleri	-	1	54	-	-
Butik Otel	-	6	550	-	-
Kırsal Turizm Tesisleri	-	1	20	-	-
Toplam	-	1.039	278.255	2.412	483.330

**Kaynak:** <http://www.ttyd.org.tr> (Erişim Tarihi:18.10.2006)

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere 2005 sonu itibarıyla, yatırım belgeli 40.000 dolayında yatak fiilen işletilmektedir. İşletme belgelilerle birlikte aktif yatak sayısı 525.000'dir.

Bu bölümde turizm endüstrisi ve konaklama işletmeciliğine ilişkin genel açıklamalara yer verildikten sonra, üçüncü bölümde söz konusu işletmelerde muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin işleyişine değinilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

#### 3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU

Konaklama işletmelerinde gelir getiren (faaliyet) ve gelir getirmeyen (hizmet) olmak üzere bölümler bulunmaktadır. Söz konusu gelir ve giderler mali nitelikli bir olayı ifade ettikleri için, bunların saptanması, ölçülmesi, kaydedilmesi, sınıflandırılması, rapor edilmesi ve sonuçlarının yorumlanması gibi işlemler muhasebe bölümünün çatısı altında toplanmakta ve etkin bir muhasebe organizasyonu gerektirmektedir.

Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı içerisinde yer alan muhasebe bölümünün görevi üst yönetimin kararlarına yardımcı olacak bilgileri sağlamaktır. Muhasebenin bir bilgi sistemi olması nedeniyle, bilginin üretimi için gerekli tüm iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan unsurlar muhasebe organizasyonu içerisinde değerlendirilmektedir<sup>117</sup>. Çalışmamızın bu bölümünde, konaklama işletmelerinde muhasebe organizasyonunun unsurları hem personel açısından hem de nesnel açıdan incelenmektedir.

##### 3.1.1. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünün Personel Açısından Organizasyonu

Konaklama işletmelerinde muhasebenin personel açısından organizasyonu işletme içerisinde görevlerin ayrımı, yetki, sorumluluk durumları ve bunlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bütün bu faaliyetler genel olarak konuk gereksinimlerinin karşılanması ve işletmenin net karına katkının sağlanması için koordine edilmektedir. Bu açıklamaların paralelinde ilk olarak otel işletmelerinde muhasebe bölümünde çalışan personelin yerine getirdiği görev ve sorumluluklara ilişkin bilgilere yer verilmekte, daha sonra söz konusu bölümde gerçekleşen işlemlere değinilmektedir.

---

<sup>117</sup> Elisa S. Moncarz ve Nestor de J.Porocarrero, **Financial Accounting For Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold Pres, New York, 1986, s.19.

### 3.1.1.1. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünde Çalışan Personelin Görev Tanımları

Konaklama işletmelerinin muhasebe bölümünde yer alan personelin görev tanımlarının yapılmış ve kendilerine iletilmiş olması gerekmektedir. Personelin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştireceğini ifade eden görev tanımı kapsamında; görev unvanı, gerçekleştirilen görevler, görevin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar ve personelin yetki ve sorumlulukları yer almaktadır.

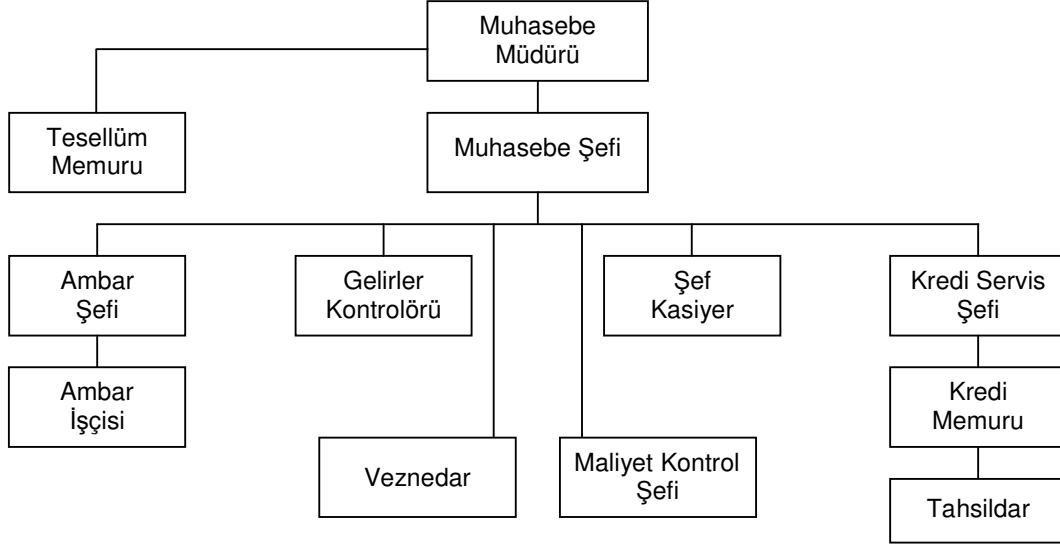
Görev tanımlarının yapılmadığı bir durumda çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini tahmin edemeyecekleri için aşağıdaki sakıncaların ortaya çıkması kaçınılmazdır<sup>118</sup>:

- Çalışanların görevlerini gereği gibi yerine getirememesi,
- İş akışında karmaşa çıkması,
- İşin sahibi belli olmadığından yöneticilerin de kimden hesap soracaklarını bilememesi

Çalışmamızda muhasebe bölümünde yer alan pozisyonlara ait görev tanımlarının ayrıntılı açıklamalarına uygulama bölümümüzde değinilmekte olup, bu bölümde görev dağılımına sadece şekil 3'de görüldüğü üzere şematik olarak yer verilmektedir.

---

<sup>118</sup> Murat Azaltun ve Ergün Kaya, **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.39.



**Şekil 3:** Konaklama İşletmesinin Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Murat Azaltun ve Ergün Kaya., **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.39.

### 3.1.1.2. Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bölümünde Yapılan İşlemler

Konaklama işletmelerinde bulunan çok sayıdaki gelir ve gider merkezinde ortaya çıkan değişik mali karakterli işlemler genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve yasalara uygun olarak muhasebe personeli tarafından belirlenir ve kayıt altına alınır. Söz konusu işlemler “Gelirler” ve “Giderler” ile ilgili işlemler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Gelir getiren işlemlere ve özelliklerine aşağıda yer verilmektedir<sup>119</sup>:

- **Adisyon Kontrolleri:** Konaklama işletmesinin yiyecek içecek merkezlerinde görevli servis elemanları konuk siparişlerini masalardan "captain order" adı verilen formlara aktarır, bu bilgileri adisyonlara kaydeder. Adisyon konusunun yaptığı harcamaların detayını gösteren belgedir. Adisyonlar ya konuk hesaplarına devredilerek ya da nakit tahsilat yapılarak kapatılır. Muhasebeye teslim edilen captain order ve adisyonlar gelirler kontrolörü tarafından takip edilir. Tahsil edilen adisyonlar için yazar kasa fişi kesilmiş olduğunun, krediye kalkan adisyonlar için ise, konuk hesaplarına aktarımların doğru yapıldığını yapılmadığının kontrolü her gün sağlanır. Aktarımlarda bir eksiklik varsa

<sup>119</sup> Azaltun ve Kaya, a.g.e., s.34-35.

düzeltilerek gelir kaybının önüne geçilir. Bilgisayarlı sistemlerde konukların yaptıkları kredili harcamalar, satış noktaları (point of sale) bulunan terminaller yardımıyla, anında ön büroda bulunan konuk hesaplarına (elektronik folyo) otomatik olarak gönderilir.

- **Fatura Düzenlenmesi:** Konaklama işletmelerinde konukların yararlandığı ve peşin ödemediği tüm mal ve hizmet bedelleri folyolarına işlenmektedir. Konuk çıkış yaparken folyolarında gözüken birikmiş harcama tutarı kadar kendilerine satış faturası kesilir. Krediye kalkan ve belirli dönemlerde şirketlere toptan kesilecek faturalar ile iade faturaları ise ya ön büroda kesilir ya da muhasebe paket programındaki faturalar modülü kullanılarak kesilir.
- **Alacakların İzlenmesi:** Konaklama işletmesinde konaklayan şirket personeline ait faturaların tahsili için şirketlere belirli vadeler tanınabilir. Ayrıca konaklama işletmesine konuk gönderen seyahat acentaları ödemelerini belirli vadelerde yapabilirler.
- **Tahsilatın Yapılması:** Tahsilat kesilen faturaların peşin, kredi kartı, çek, vb. araçlarla konuklardan tahsil edilmesidir. Tahsilat; önbürodaki personel (bazı konaklama işletmelerinde ön bürodaki kasiyer), restoran ve barlarda servis personeli (bazı konaklama işletmelerinde ilgili bölümdeki kasiyer), diğer gelir merkezlerinde ise yetkili personel tarafından yapılmaktadır. Konaklama işletmesindeki günlük tüm tahsilatlar veznedara tahsilat makbuzu karşılığı teslim edilmektedir. Ayrıca kredi kartı slipleri, kabul ediliyorsa konuk çekleri de veznedara verilmektedir. Krediye kalkmış hesapların vade günlerinde ise tahsildar bizzat ilgili şirketlere giderek tahsilatı yapmakta ve bu sırada tahsil makbuzu kullanılmaktadır.
- **Döviz ve Kredi Kartı İşlemleri:** Konaklama işletmelerinde yabancı konuklar döviz veya seyahat çeklerini ön büroda bozdurmak veya ödemelerini dövizle yapmak isteyebilirler. Bu durumda konaklama işletmesinin o gün için ilan ettiği döviz kuru kullanılmakta ve kur fiyatı piyasadaki alış kurundan düşük olmaktadır. Bu farkın konaklama işletmesinin gelir hanesine yazılabilmesi için resepsiyonist her döviz alışını için döviz alım belgesi düzenlemektedir. Konaklama işletmelerinde uluslararası geçerliliği olan kredi kartları kabul edilmekte ve kredi kartı satış noktası (point of sale) makineleri ile provizyon (onay) anında alınabilmektedir. Kredi kartı ile tahsilat, öncelikli olarak tercih edilen bir işlemdir. Rezervasyon sırasında veya işletmeye girerken konuktan



alınan kredi kartı numarası, faturasını ödemediği için konaklama işletmesine güvence sağlamaktadır.

- **Gelirlerle İlgili Muhasebe Kayıtlarının Yapılması:** Faturası, muhasebe modülü tarafından kesilen gelirlerin kaydı, ilgili modüldeki muhasebeleştirme tuşu veya ikonu ile yapılmaktadır.
- **Gelir Bütçelerinin Hazırlanması:** Gelirlerin önceden öngörülmesi süreci olan gelir bütçeleri muhasebe bölümünün gözetiminde tüm gelir bölümleri tarafından hazırlanmaktadır.
- **Gelirlerle İlgili Aylık Faaliyet Raporlarının Hazırlanması:** Her ay sonu itibarıyla konaklama işletmesinin gelirleri ile ilgili istatistik bilgileri veren raporlar hazırlanmaktadır. Bu raporlar; gerçekleşen rakamlar bütçelenen ve bir önceki senenin rakamları ile karşılaştırılmalı olarak gündeme gelmektedir.

Konaklama işletmesinde gelir elde edilmesi için belirli giderlere katılması gerekir. Giderlerle ilgili işlemler ve özellikleri aşağıdaki gibidir<sup>120</sup>:

- **Satıcı Faturalarının Hazırlanması:** Konaklama işletmeleri satın alma prosedürlerine uygun olarak gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri piyasadan satın alır ve satıcılar işletmenin siparişlerini irsaliyeli fatura ya da sevk irsaliyesi ile gönderirler. Sevk irsaliyesi ile teslim alınma durumunda faturanın daha sonra gönderilmesi işlemi muhasebe bölümünün sorumluluğundadır. Fatura olmadan satıcılara ödeme yapılmaz.
- **Nakit Ödemelerinin Yapılması:** Satıcılara ve personele ödemeler haftanın belirli günleri, işletmenin kasasından ve hazırlanmış ödeme listesine göre yapılır. Veznedar nakit yapacağı ödemeler için kasasında yeterli para buldurmalıdır. Satıcıya yapılan ödemelerin izlemesi için tediye makbuzu kullanılır. Personele maaş ve avans ödemeleri işletmenin kasasından yapılacaksa insan kaynakları bölümü tarafından verilen listeler dikkate alınarak ödemeler yapılır. Personele ödeme sırasında düzenlenen ücret bordrosu ve avans fişi imzalatılır.
- **Çek-Senet Düzenleme ve İzleme:** Satıcılara yapılacak ödemelerde çek ve senet de kullanılabilir. Senet belirli bir vade sonunda ödeme taahhüdünü ifade ettiğinden, satış faturası geldiğinde konaklama işletmesi tarafından

<sup>120</sup> Azaltun ve Kaya, a.g.e., s.35-38.

düzenlenerek satıcıya verilir. Piyasada uygulaması olan vadeli çek de benzer bir yapı söz konusudur. Ancak vadesiz yani kesildiği günün tarihini taşıyan çekle ödeme yapılıyorsa, kesilen çekin ait olduğu banka hesabında yeterli miktarda bakiye mutlaka bulunmalıdır. Eğer seyahat acentelerinden veya diğer konuklardan çek veya senet alınmışsa, bu kambiyo senetleri iki şekilde kullanılır: Birincisi kullanım şekli; kambiyo senetlerinin vade sonuna kadar beklenip nakde çevrilmesidir. İkinci kullanım şekli ise bu kambiyo senetlerinin ciro (kullanım hakkının devri) edilerek satıcılara ödeme aracı olarak kullanılmasıdır. Alınan ve verilen çek-senet hareketleri muhasebe paket programındaki çek-senet modülüyle izlenir.

- **Ödenmezlerin Kontrolü:** Konaklama işletmesinin bünyesinde kullanılan ödenmez kart harcamalarının takibi maliyet kontrol sorumlusu tarafından yapılmaktadır. Ödenmezler, ödenmez ve ikram fonları dosyasında toplanır. İlgili personelce yapılan ödenmez harcamaların belirlendiği prosedürler doğrultusunda yapıldığının kontrolü sonrasında, bu harcamalar ilgili maliyet hesaplarına aktarılır.
- **Banka Hesaplarının İzlenmesi:** Satıcılara ödemeler banka hesabından satıcının hesabına havale şeklinde yapılabilir. Eğer ödemeler banka kanalı ile yapılacaksa işletmenin banka hesabında yeterli miktarda paranın bulundurulması gerekir. Bankaya ödeme talimatı yazılı olarak bildirilmelidir. Daha sonra bankalardan hesap özetleri istenerek banka hesaplarının muhasebe kayıtları ile tutturulması sağlanır.
- **Maliyet Analizlerinin Yapılması:** Maliyetlerin kontrol altına alınması ve mümkün olduğunca düşürülmesi maliyet analizinin amacıdır. Maliyet analizi denince akla öncelikle yiyecek-içecek maliyet analizi gelir. Bu maliyetlerin kontrol altına alınması için yiyecek-içecek satın alma, tesellüm, depolama, depodan çıkış, üretim sürecinde kontroller yapılarak olası kayıp ve kaçakların önüne geçilmesi amaçlanır. Mönü planlama, fiyatlandırma ve satış politikaları ile ilgili kararlar alınması sırasında maliyet analizi sonuçlarından yararlanır. Maliyetlerin sıkı takibi ve maliyetlerle ilgili problemlerin tespit edilip düzeltici önlemlerin alınması sayesinde işletme karlılığının artırılacağı unutulmaması gereken bir gerçektir.
- **Resmi Dairelerle İlgili İşlemlerin Yürütülmesi:** Konaklama işletmelerinin vergi yükümlülükleri (kurumlar vergisi, katma değer vergisi vb.) nedeniyle Vergi Dairesi, çalışanların sosyal güvenlik kesintileri nedeniyle Sosyal

Sigortalar Kurumu, emlak vergisi, çöp vergisi nedeniyle Belediye ve diğer resmi kurumlarla olan ilişkileri muhasebe bölümü yürütür. Muhasebe bölümü vergilerin, sigorta primlerinin hesaplanması, beyannamelerin doldurulması ve ödemelerin zamanında yapılması için gerekli çalışmaları yapar.

- **Günlük Nakit Akış Tablosunun Hazırlanması:** Konaklama işletmelerinde tahsilatlar nakit girişlerini, ödemeler ise nakit çıkışlarını gösterir. Günlük nakit akış tablosu ile o gün sonunda ertesi güne ne kadar nakdin devredildiği görülür. Eğer finansman birimi yok ise, gün sonunda oluşan nakit fazlalarının repo, B tipi fon ve benzeri yatırım araçları kullanarak faiz geliri elde etme ve devreden nakit ile ertesi günkü ödemelerin karşılanamaması durumunda ise bu açığı kapatılması görevi de muhasebe bölümü tarafından yerine getirilir.
- **Giderler ile İlgili Muhasebe Kayıtlarının Yapılması:** Satıcılara ait faturalar konaklama işletmesi yönetim sistemine girilmekte ve buradan muhasebe modülüne aktarılmaktadır. Ayrıca çalışanların bordroları ve beyannameler muhasebe modülü yardımıyla hazırlanabilmektedir. Ödemeler için muhasebe modülündeki ödeme makbuzu kullanılmaktadır. Daha sonra muhasebe modülündeki muhasebeleştirme tuşu veya ikonunu ile girilen harcama ve ödeme bilgilerinin muhasebe kayıtları yapılmaktadır.
- **Gider Bütçelerinin Hazırlanması:** Öngörülen satış hacmine bağlı olarak giderlerin tahmin edildiği bütçeler de muhasebe bölümü gözetiminde tüm gider bölümleri tarafından hazırlanmaktadır.
- **Giderlerle İlgili Aylık Faaliyet Raporlarının Hazırlanması:** Konaklama işletmesinin gider merkezlerinde ortaya çıkan tüm giderlerle ilgili istatistiksel bilgileri içeren raporlar muhasebe bölümü tarafından hazırlanmaktadır. Bu raporlarda gerçekleşen rakamlar, bütçelenen ve bir önceki senenin rakamları ile karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Muhasebe bölümü hem gelir hem de gider bölümlerinin faaliyet sonuçlarını her ay sonunda faaliyet raporunda birleştirmekte ve başta genel müdür olmak üzere bölüm müdürlerine dağıtmaktadır. Her ayın ilk işletme toplantısında bir önceki ayın faaliyet raporu ele alınarak bütçeden sapmaların ve olumsuzlukların nedenleri tartışılmakta, ilgili müdürler farkların nedenlerini açıklamakta ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

### 3.1.2. Konaklama İşletmelerinde Muhasebenin Nesnel Açıdan Organizasyonu

Otel işletmeleri büyüdükçe, sunulan mal ve hizmetler çeşitlenmekte ve bu durum muhasebenin işlevini yerine getirmek için daha iyi organize olmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin kesintisiz hizmet vermesi ve birçok gelir noktasına sahip bulunması otel muhasebesinin önemini arttırmış ve muhasebenin nesnel açıdan organizasyonunu kaçınılmaz hale getirmiştir. Otel işletmelerinde muhasebenin nesnel açıdan organizasyonunda etkinliği sağlayabilmek için aşağıda açıklamalarına yer verilen konuların dikkate alınmasına özen göstermek gerekmektedir.

#### 3.1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Defter ve Belge Düzeni

Muhasebe uygulaması çerçevesinde yapılan her iş ve işlemin, geçerli bir kanıtı olmalıdır. Başlıca muhasebe kanıtları arasında belge ve defterleri saymak mümkündür. Belge, genellikle işin yapılması sırasında taraflar arasında düzenlenmekte olup, muhasebe de yapılan her kayıt, yazılı bir belgeye dayanmak zorundadır. Muhasebe defterleri ise, muhasebe belgelerinin usulüne göre kayıt edildiği, en önemli muhasebe kanıtlarıdır<sup>121</sup>.

Otel işletmeleri, diğer bütün işletmeler gibi Vergi Usul Kanunu'nun ilgili maddeleri kapsamında gerekli yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. V.U.K'nun 182. maddesi bilanço esasına göre defter tutması gereken mükelleflere, envanter defteri, yevmiye defteri, defter-i kebir tutmak zorunluluğu getirmiştir. Diğer taraftan bilanço esasına göre defter tutan sermaye şirketleri için karar defteri ile Damga Vergisi Kanunu kapsamında damga vergisi defteri tutulması gereken zorunlu defterlerdir.

Konaklama işletmelerinde organizasyon yapılarından dolayı bölümlerarası ilişkilerde gerek gelirlerin toplanması, gerekse giderlerin kontrol edilmesiyle maliyetlerin çıkarılmasında iyi bir belge düzenine gereksinim vardır. İyi bir belge düzeni olmazsa faaliyetlerin sonucu gerçek durumu yansıtmayacağından gelir ve giderlerde dolayısıyla kar-zarar durumunda sapmalar olacağından otelin o anki

<sup>121</sup> Mehmet Yazıcı, **Kurumsal Muhasebe Denetimi**, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 2003, s.54-64.

durumu ve geleceği hakkında sağlam ve güvenilir bilgilere ulaşılması ve gerekli önlemlerin alınması glececektir.

Konaklama işletmeleri, yukarıda saydığımız defterler yanında, bu defterlere kanıt oluşturacak belgeleri düzenlemek, almak ve ilgili yasal hükümlere göre bunları en az 10 yıl süreyle saklamak zorundadırlar. Bu belgeler; gelir ve gider nitelikli, tahsilat ve ödeme, genel nitelikli, sektöre özgü, ödeme aracı, diğer belgeler ve muhasebe fişleri olmak üzere gruplara ayrılmaktadır<sup>122</sup>. Söz konusu bu gruplamaya ilişkin açıklamalara uygulama bölümümüzde yer verilmektedir.

### **3.1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Hesap Planı**

Hizmet yönü ağır basan konaklama işletmelerinin konukların tercih ve isteklerine son derece duyarlı olması, yönetsel kararların alınması ve uygulanmasındaki zaman aralığının azaltılmasını zorunlu kılmaktadır. Etkin karar alabilmek ise, ancak bu kararları almak için gerekli bilgilerin tam zamanında, doğru ve kesintisiz gelmesi ile mümkün olmaktadır. İşletme yönetiminde de önemli bir araç konumuna sahip olan muhasebe bölümü, işletmeler için sadece mali sonuçları yansıtan bir gösterge olmaktan öte, yönetim ve karar alma sürecinin tüm aşamaları için temel bilgi sistemini oluşturur. Muhasebe bölümü, işletmede ortaya çıkan parasal hareketlerin kayıtlanması, lmlenmesi ve raporlanmasının yanı sıra yöneticiye alacağı kararlarda ışık tutup yol gösteren bir yapılanmayı işletmenin her bölümüne yaymalıdır. Bu değişim, işletmenin açık bir sistem olarak algılanmasının yanında, ortak hedeflere ancak beraberce çalışılarak ulaşılabilme felsefesinin doğal sonucudur<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Ertuğrul etiner, **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.224-235.

<sup>123</sup> Burak Arzova, "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi II", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı.129, Eylül 2003, s.188.

Bir konaklama işletmesinde muhasebe bölümünde kullanılması gereken temel hesapları aşağıda açıklandığı üzere dört başlık altında toplamak mümkündür<sup>124</sup>:

- ❖ **Bölüm hesapları:** Bunlar konaklama işletmelerinin değişik bölümlerin faaliyetlerini izlemek amacıyla kullanılan hesaplardır. Bu hesaplar; yiyecek-içecek bölümü ile ilgili hesaplar ve diğer gelir getirici hizmetlerle ilgili hesaplardır.
- ❖ **Diğer gelir hesapları:** Konaklama işletmesinin kendisinin üretilen konuklarına sunmadığı hizmetlerden sağladığı gelirler bu hesap gurubunu oluşturmaktadır. Örnek olarak hediyelik eşya satışı, kuaför, diskotek, otopark ve yüzme havuzu verilebilmektedir.
- ❖ **Gider hesapları:** Bu grupta yer alan hesaplar genel ve yönetim bölümüne ait giderler, reklam ve satış giderleri, ısıtma-aydınlatma ve enerji giderleri, bakım-onarım giderleri gibi birtakım giderlerden oluşmaktadır. Bunun dışında personele ait giderler, kırtasiye giderleri, malzeme giderleri, satın alma giderleri vb. diğer giderler de bu grupta yer almaktadır.
- ❖ **Diğer gider hesapları:** Sabit giderler olarak da adlandırılan bu hesaplar, konaklama işletmelerinin büyüklüğünün ve sermaye yapısının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Kira, faiz ödemeleri ve sigorta giderleri bu grupta yer almaktadır.

Muhasebenin doğal uzantısı görünümünde olan mali tablolar, işletmenin mali durumunu, faaliyet sonuçlarını ve mali yönden gelişmesinin yeterli olup olmadığını belirleyen ve o işletme hakkında geleceğe ait öngörülmemelerde bulunmaya yarayan tablolar olduğundan işletme çalışmalarının kontrol edilmesine, işletmenin gelecekteki durumuna yön verebilecek kararların alınmasına olanak sağlayan temel araçlardır<sup>125</sup>. Nitekim, konaklama işletmelerinde mali tablolar, diğer işletmelerde olduğu gibi işletmenin mali durumu ile faaliyet sonuçlarını bilgi kullanıcılarına aktaran araçlardır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde mali tabloların kolay bir biçimde hazırlanmasına olanak

<sup>124</sup> İsmail Bekçi, **Konaklama Muhasebesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Isparta, 2003, s.2-4

<sup>125</sup> Ülkü Ergun, **Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Finansal Tablolar Düzenlemesi ve Analizi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1998, s.4-5.

tanılmaktadır. Her ay çıkartılan mali tablolardaki veriler ve bu verilere dayanılarak bulunan analiz sonuçları ay sonunu izleyen yönetim toplantısında değerlendirilmektedir<sup>126</sup>.

Tek Düzen Hesap Planı, her bir işletmenin yapmış olduğu faaliyetler için ortak bir dilin kullanılması ve bilgi sahibi olmak isteyen tarafların işletmeye ait ve kayıt altına alınmış bilgileri kolayca anlamalarını sağlamaya yönelik hazırlanmış bir plandır<sup>127</sup>. Bir konaklama işletmesinde de varlık, kaynak, gelir ve gider unsurları üzerinde değişim yaratan mali karakterli işlemlerin takibinde kullanılacak hesapların belirli bir sistematik dahilinde sıralandığı hesap planına gereksinim duyulmaktadır. Tüm işletmelerce aynı dilin konuşulması ve muhasebe bilgilerinin herkes tarafından kolay bir şekilde anlaşılması açısından ülkemizde 1994 yılından bu yana tekdüzen hesap planı kullanımı zorunlu tutulmuştur. Konaklama işletmeleri de Muhasebe Uygulamaları Genel Tebliğinde yer alan Tekdüzen Hesap Planı'nı esas alarak kendi hesap planlarını geliştirmektedirler.

Konaklama işletmeleri tekdüzen hesap planında yer almayan fakat kullanmak zorunda oldukları hesaplar ile ayrıntılı hesapları kendi gereksinimlerine göre hesap planlarına ekleyebilmektedirler. Bunda tekdüzen hesap planının işletmelerin gereksinimlerine göre ilave yapabilecekleri esneklikte hazırlanmış olmasının payı büyüktür. Hesaplar genel olarak 4 seviyeli olarak oluşturulmuştur. Hesap kodları genel olarak 3-2-2-2 karakter sayısına göre belirlenmiştir. İlk üç karakterli kodlar büyük defter hesaplarını, ikinci sıradaki iki karakter yardımcı hesapları, üçüncü sıradaki iki karakter alt hesapları ve gereksinim olduğu takdirde dördüncü sıradaki iki karakter de daha alt hesapları tanımlamaktadır<sup>128</sup>.

Görüldüğü üzere otel işletmeleri kendi organizasyon yapılarına göre tekdüzen muhasebe sisteminden yararlanarak gereksinimlerini karşılayan hesap planını uygulamakta olup, düzenleyecekleri mali tablolar ile işletmenin faaliyet

---

<sup>126</sup> Murat Azaltun, "Konaklama İşletmelerinde Mali Tablolar Analizi Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yıl.5, Sayı.18, Nisan 2006, s.96.

<sup>127</sup> Hafize Meder Çakır, Hakan Sarıtaş ve Hakan Aygören, **Muhasebeci ve Mükellef Perspektifinden Muhasebe Mesleği (Denizli'de Bir Alan Araştırması)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 18.

<sup>128</sup> Azaltun ve Kaya, a.g.e., s.50-51

sonuçlarını yıllara göre ve diğer işletmelere göre karşılaştırıp değerlendirebilmektedirler.

### 3.1.2.3. Konaklama İşletmelerinde Uygun Bir Bütçe Yapısı

Bütçe, genel anlamda tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelir ile harcamaların, karlar ile maliyetlerin öngörülenmesini içeren bir faaliyet planıdır. Bu kavramdan geliştirilen işletme bütçesi, işletmelerin üst yöneticileri tarafından gelecek bir faaliyet dönemi için belirlenen politikaların, amaçların ve hedeflerin resmi ve sayısal ifadesidir. İşletme bütçesi ile birlikte bütçeleme kavramı da sıkça kullanılmaktadır. Bütçeleme ise, bütçenin yapılabilmesi için gerekli teknikler ve yöntemlere verilen genel bir kavramdır. Bütçeleme faaliyeti sonunda işletme bütçesi oluşmaktadır<sup>129</sup>. Konaklama işletmeleri bütçelemede; gelişen teknoloji ve ekonomik getirdiği yenilikler bütçeleme yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır. Büyük otel işletmelerinde ise sağlıklı bir faaliyet bütçesinin hazırlanması için aşağıdaki konular üzerinde önemle durmak gerekmektedir<sup>130</sup>:

- Oteldeki muhasebe sisteminin ve bütçeleme yapısının birbirini destekler nitelikte olması gerekir.
- Faaliyet bütçeleri, her aşamada sorumlu kişilerden oluşan bir ekip çalışmasını gerektirir. Özellikle otellerde hazırlanacak bütçeler, ünite, bölüm ve otel geneli olarak, ünite şeflerinin, bölüm müdürlerinin ve otel genel müdürlerinin sorumluluklarını içerecek şekilde olmalıdır. Buna örnek olarak, yiyecek içecek bölümünün herhangi bir ünitesinin satışlarından ünitenin şefi veya banket (ziyafet) satışlarından ise banket ünitesinin şefinin sorumlu olması verilebilir. Ayrıca, bölüm bütçelerinin gerçekleştirilmesinden bölüm müdürleri, tüm otelin bütçesinin gerçekleştirilmesinden ise genel müdür sorumlu olmalıdır.
- Hazırlanacak bütçede yer alacak kalemlerin dayanakları iyi açıklanmalı ve bu kalemler istatistiksel olarak da ifade edilebilmelidir. Bütçeyi onaylayacak kişi de sunulan bilginin doğruluğunu araştırmadan onaylamamalıdır. Çünkü onayladıkları andan itibaren kendileri de sorumlu tutulmaktadır.

<sup>129</sup> Vasfi Haftacı, **İşletme Bütçeleri**, Derya Kitabevi, Trabzon, 2003, s.1.

<sup>130</sup> Adnan Şişman, "Otel İşletmelerinde Bütçe Problemleri", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi: 20/10/2006)



Nakit bütçesi ise, bir işletmenin belirli bir dönemdeki nakit giriş ve çıkışlarının dengeli bir biçimde tahmin edildiği böylece gerekli olan nakdin uygun yer ve zamanda hazır bulundurulduğu sayısal bir plandır. Bu nedenle nakit bütçeleri, gelecek dönem içindeki çalışmaları esas almakla birlikte, gelecek hakkındaki tahminlerde bulunmak için geçmiş verilere dayanmaktadır. Gelecekteki çalışmaların sağlıklı sonuçlar verebilmesi için de, geçmişte elde edilen verilerin güvenilir olması gerekmektedir<sup>131</sup>.

Otelin nakit bütçesi ise, faaliyet bütçesinin tamamlanmasından sonra hazırlanmalıdır. Nakit bütçesinin de, faaliyet bütçesinde olduğu gibi ay bazında hazırlanmasında yarar vardır. Böylece her ay için ne kadar para giriş ve çıkışı olacağı ve nakit akışı net bir şekilde görülebilir. Nakit planlamasında faaliyet bütçesindeki gelir ve giderlerin dikkate alınmasından sonra varsa banka kredi borçları vs. de ödeme şekilleri doğrultusunda nakit bütçesine dahil edilmelidir. Ayrıca otelde yapılması planlanan birtakım ilave yatırım veya yenilemeler (capital expenditures) varsa bunların da planlar dahilinde nakit bütçesine ilave edilmesi gerekir<sup>132</sup>.

İyi oluşturulmuş bir bütçeleme yapısı otelin hedeflerine ulaşmada yönetime büyük destek vermektedir. Bütçeleme için yapılan öngörümleme çalışmalarında hem geçmiş yılların sonuçları hem de gelecek yılların beklentileri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, konaklama işletmelerinde bütçelerin hazırlanmasında doluluk ve oda başına kar oranı gibi ölçütlerden de yararlanılmaktadır<sup>133</sup>.

Buradan da anlaşılacağı üzere, konaklama işletmelerinde bütçeleme sadece sonuçların rakamsal ifadesi değildir. Bütçeleme aynı zamanda bir otelde yiyecek-içecek hizmeti verilecek konuk sayısı, satılabilecek oda sayısı, gereksinim duyulan personel sayısı ve buna benzer öngörümleme çalışmalarını da kapsamaktadır. Bütçeleme çalışmaları sırasında konunun istekleri ve rekabet koşulları göz önünde

---

<sup>131</sup> Öcal Usta, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.129.

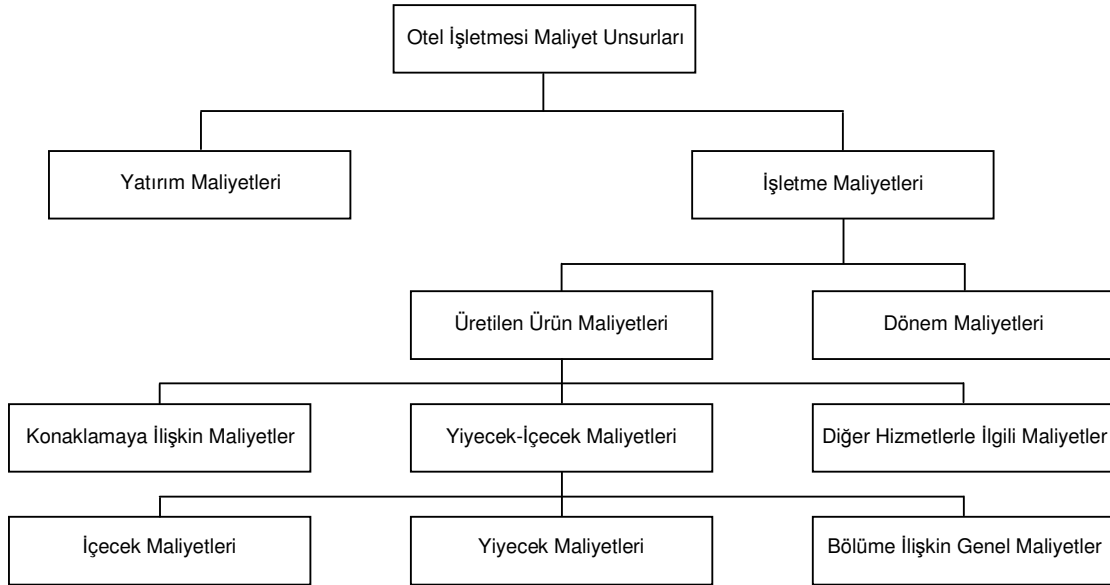
<sup>132</sup> Adnan Şişman, "Otel Bütçesini Ne Zaman ve Niçin Hazırlamalıyız", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi: 04/11/2006)

<sup>133</sup> Divesh S.Sharma, "The Differential Effect Of Environmental Dimensionality Size and Structure on Budget System Characteristics", **Management Accounting Research**, No.13, 2002, s.103.

bulundurulmalı ve bütçeler her bir bölüm ve giderler için düzenlenmelidir. Böylece her bir bölümün hedefine ulaşabilmesi için gerekli planlama yapılmış olmaktadır.

#### 3.1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Maliyet Kontrolü

Konaklama işletmeleri çeşitli girdilerden yararlanarak hizmet üreten ve satan işletmelerdir. Bu işletmelerin maliyetlerinin genel özellikleri endüstri işletmelerinden farklılık göstermesi, söz konusu işletmelerin maliyetlerinin sınıflandırmasını da etkilemektedir. Konuyu, konaklama işletmelerini temsil edebilecek nitelikte olan oteller açısından incelediğimizde, maliyetlerin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 4:** Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları

**Kaynak:** Yaşar Yılmaz., **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek&İçecek Maliyet Kontrolü (Maliyet ve Satışların Analizi)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005 s.32.

Bu şekildeki bir sınıflandırma kesin bir sınıflandırma olmayıp, farklı bakış açılarına göre değişebilmektedir. Söz konusu şekilde genel anlamda yatırım ve işletme faaliyeti sırasında otel işletmelerinin karşılaşıacağı maliyet unsurları yer verilmektedir. Yatırım maliyetleri; işletmenin kurulmasından, tesislerin yapılmasına ve işletme faaliyete geçinceye kadar ki süreç içerisinde katlanılan, arazi, arazi üstü

tesisler, yatırım dönemi faizleri, işletme sermayesi kalemleri ve diğer yatırım maliyetlerini kapsamaktadır. İşletme maliyetleri ise, işletme kararlarına doğrudan etki edecek dönem maliyetleri ve üretilen mal ve hizmetin maliyetinden oluşmaktadır.

Büyük otel işletmelerinin verimliliğinin ve karlılığının artırılmasında maliyetlerin etkin bir şekilde kontrolü önemli bir rol oynamaktadır. Maliyet kontrolünün temel amacı, belirli bir varlık kullanımının, tahakkuk etmiş faydalar açısından haklı olup olmadığına karşılaştırılmasıdır. Sunulan hizmetin kalitesini düşürerek ya da reklam giderlerini kısarak maliyetleri düşürmek her zaman mümkündür.

Etkin bir maliyet kontrolü için göz önünde bulundurulması gereken koşulları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür<sup>134</sup>:

- İşletmede maliyet bilincinin yerleştirilmesi,
- Maliyetlerin planlama için baz oluşturması,
- Ürün bazında hesaplamanın ekonomik olmayacağı işletmelerde maliyet yerleri tanımlanarak, başarının maliyet yerleri bazında ölçülmesi,
- Maliyetlerin değişkenlik karakterinin korunması ve tanımlanmasıdır.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, konukları sürekli çekebilmek, arzulanan hizmet kalitesini sağlamak ve genel olarak bir kar elde edebilmek için bazı maliyetlerin minimum düzeyde de olsa zorunlu olarak yapılması gereklidir. Örneğin, kuaför salonu, garaj, gazete ve dergi gibi hizmetler otel işletmelerinin katlanmak zorunda oldukları maliyetlerdir. Ayrıca sektörde zamanın stoklanamayışı nedeniyle, o gün satılamayan mal ve hizmetlerin büyük çoğunluğu işletme için bir kayıp olmakta, bu da maliyetleri arttırmaktadır. Buna örnek olarak 1000 yataklı bir otel işletmesinde 500 yatağın o gece boş kalmasını diğer günlerde telafi etmek söz konusu değildir.

---

<sup>134</sup> Serhat Kutlan, **Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.55.

### 3.1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Otomasyon Olanakları

Günümüz işletme sahipleri ya da yöneticilerinin temel sorunu artan rekabet ortamında yaşayabilmek ve küreselleşen dünya pazarında yer edinebilmektir. Böyle bir ortamda sürekliliği sağlamak verimlilik ile doğru orantılıdır. Nitekim otel işletmelerinde maliyetlerin kontrol edilmemesi, satın alma politikalarının yanlışlığı, bölümler arası kopukluklar, doluluk oranlarının düşüklüğü, konuk hesaplarının iyi izlenmemesi ve muhasebe bölümü ile diğer bölümler arasında bilgi ve belge akışındaki aksaklıklar verimliliği azaltan başlıca faktörler olmaktadır.

Otomasyon olanakları, otel işletmelerinin verimliliğine büyük katkıda bulunmaktadır. Otellerde bilgisayarların başlıca uygulamaları, rezervasyon sistemlerindeki yerleşmiş rolünden ön büro işlemlerine ve konuk hesaplarına, satın almaya, stok kontrolüne, otelin tüm faaliyetlerinin yakından izlenmesi ve koordine edilmesine olanak sağlayan yönetim bilgi sistemlerini oluşturacak biçimde genişlemiştir<sup>135</sup>. Özellikle muhasebe organizasyonunda bilgisayardan yararlanılması; gerek muhasebe sürecindeki işlemlerin kolaylaştırılması ve hız kazanması açısından, gerekse de yönetime bilgi akışı ile planlama ve kontrol sürecinde etkinliğin artırılması açısından önemli katkılar sağlamaktadır<sup>136</sup>.

Bilgisayarlı ortamdaki muhasebe verilerinin girişini gerçekleştiren kişiler her ne kadar dürüst ve iyi niyetli olsalar da yorgunluğa, yetersiz eğitime ve ihmale bağlı olarak verinin silinmesi gibi kasıtsız hareketlerde bulunabilirler. Bu nedenle söz konusu kişiler yaptıkları iş ve bilgi güvenliği konusunda eğitilmelidirler. Nitekim otel işletmelerinde de durum aynı olup, etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi veri üzerinde hem kasıtlı hem de kasıtsız oluşan tehditleri önleyecektir<sup>137</sup>.

---

<sup>135</sup> S.Medlik, **Otel İşletmeciliği** (Çev.Ömer L.Met), Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1997, s.129.

<sup>136</sup> Ümit Gökdeniz, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.27, Temmuz 2005, s.88.

<sup>137</sup> Berna Demir, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.26, Nisan 2005, s.151.

Günümüzde otel işletmelerinin kapasitelerinin büyümesi, sundukları mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, bilimsel ve teknolojik açıdan önemli gelişmelerin kaydedilmesi doğru ve sürekli bilgi akışını sağlayacak bilgisayar sistemlerinin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında bulunan otel yöneticileri sınırlı zaman dilimi içinde işletme açısından önemli kararlar almak durumundadırlar. Söz konusu bu kararların alınması geçmişe ait kayıtlara ve istatistiksel bilgilere istenilen zamanda ulaşılabilmesi ile mümkün olmaktadır. Bunlara ulaşılabilmesinin en önemli koşulu ise, bilgisayar sistemlerinin otel işletmelerinin organizasyon yapısında yer alan birimlerin her aşamasında kullanılmasıdır.

### **3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

Otel işletmelerinin 24 saat çalışması ve gelir noktalarının fazlalığı değişken bir yapıya sahip olmalarına neden olmuştur. Özellikle uygulamalara sahip olan otel işletmelerinde muhasebe bölümü çoğunlukla iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir. İç kontrol sisteminin iyi çalışmasının sağlanması ile otelin bütün varlıklarının iyi korunması ve varlıklardaki kayıpların verimsiz ve gereksiz bir şekilde kullanılması önlenmiş olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iç kontrol sistemi içerisinde korunması gereken varlıklar şu şekilde belirtilmektedir<sup>138</sup>:

- Nakit değerlerinin korunması; kasa ve bankadaki paraların verimli bir şekilde kullanımını sağlamak için, nakit giriş ve çıkışlarının etkin bir biçimde kontrolü ile konuklara yapılan iskonto ve alınan paraların konuk hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak,
- Otel personeli tarafından doğabilecek, hile ve ihmalciliği (personelin, yönetimin tanıdığı haklar dışında, ücretini ödemedi, yiyecek ve içecek malzemelerini kullanmaları gibi) önlemek,
- Gereksiz harcamaların kontrol altına alınması ve otelde kullanılan televizyon, elektrik süpürgesi vb.. gibi malzemelerin iyi korunması ve kırılmalarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasıdır.

<sup>138</sup> Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001a, s.163-164.

Otel işletmelerinin iç kontrol sistemi içerisinde işletme varlıklarının korunmasını sağlayabilmek için; işgörenlerini, hata ve hile yolu ile kaybolan varlıklardan sorumlu tutarak, söz konusu mağduriyetin, ücretlerinden kesileceğini bildirmesi etkin bir yöntem olarak önerilmektedir. Bu bağlamda işletme varlıklarının belli kişilerin sorumluluğunda fiziki koruma altına alınması, kayıpları ve gereksiz kullanımları önleyecektir.

Küçük ölçekli otellerde, yönetici genel olarak nakit akışını kendisi izleyebildiği için iç kontrol gereksinimi azdır. Oysa büyük ölçekli otellerde, tek kişilik bir kontrol yetersiz kalmakta ve etkin bir iç kontrol sisteminin uygulanması gerekmektedir<sup>139</sup>. Ancak iyi bir iç kontrol sağlamak için katlanılan maliyet hiçbir zaman sistemin getireceği faydalardan daha fazla olmamalıdır.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında; otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi için organizasyon şemasında yer alan bölümlerin her birinde iç kontrol sisteminin incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

### **3.2.1. Ön Büro Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Ön büro, otel işletmesindeki faaliyetlerin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır. Konukların işletmeye gelmeden önce rezervasyon aşamasında ilişki içinde buldukları ve otelde kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. İşletmeye en çok gelir getiren bölümlerden biri olan ön büronun işlevi, konuk otele gelmeden, ön büronun arka ofisinde görev yapan rezervasyon görevlileri ile sağlanan iletişimle başlar ve otel hakkında oluşan bu olumlu imaj ile birlikte sunulan hizmetlerle sürdürülür<sup>140</sup>.

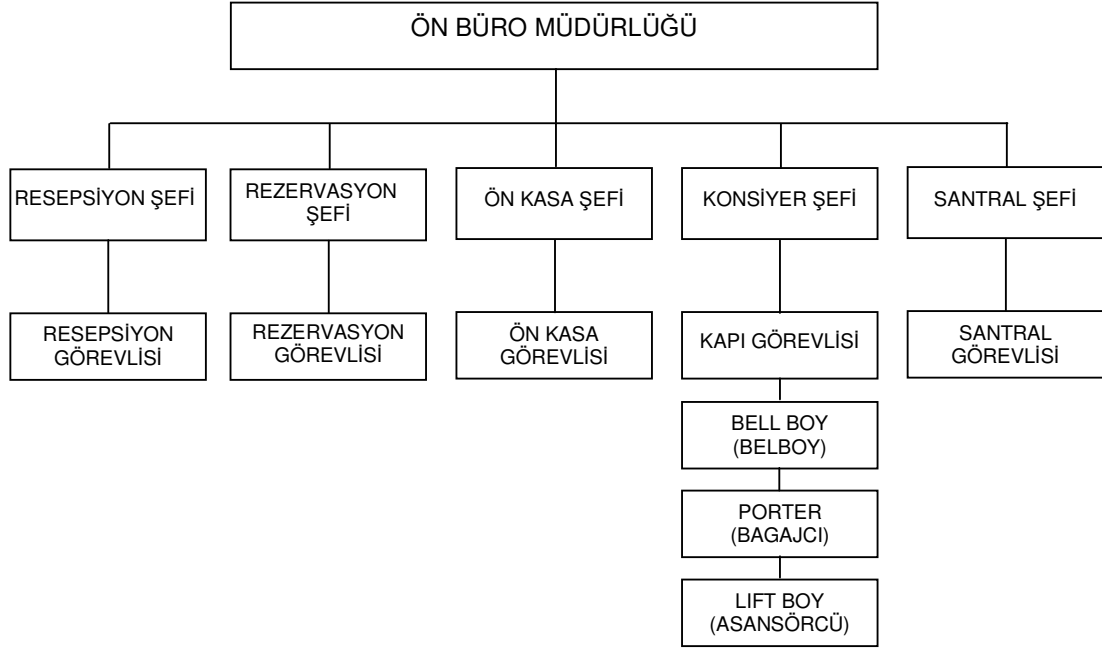
Konukların, otelin diğer bölümleri ile olan ilişkilerini, ön büro personeli ile yüz yüze veya telefonla görüşerek çözmesi, ön büro bölümünü gerek kendi içindeki birimlerle, gerekse otelin diğer bölümleri ile çok yakın bir ilişki içine sokmaktadır.

---

<sup>139</sup> Michael M.Coltman, **Hospitality Management Accounting**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1998, s.181.

<sup>140</sup> Kemal Kantarcı ve M.Altuğ Yörükoğlu, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998, s.23.

Ön büro bölümünün organizasyon şeması aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi alt birimlerden oluşmaktadır. Ancak, otelin özelliklerine göre ön büronun organizasyonu farklılıklar göstermektedir. Her otelde ön büronun yapması gereken faaliyetler hemen hemen aynı olmasına rağmen, bu faaliyetleri yapan görevliler ve bölümler değişik olabilir. Ayrıca, oda kapasitesi, ön büro sisteminin şekli, otelin bulunduğu yer gibi faktörler ön büronun organizasyonunu etkilemektedir. Ön büro bölümünü oluşturan fonksiyonlara aşağıdaki şekilde yer verilmektedir<sup>141</sup>.



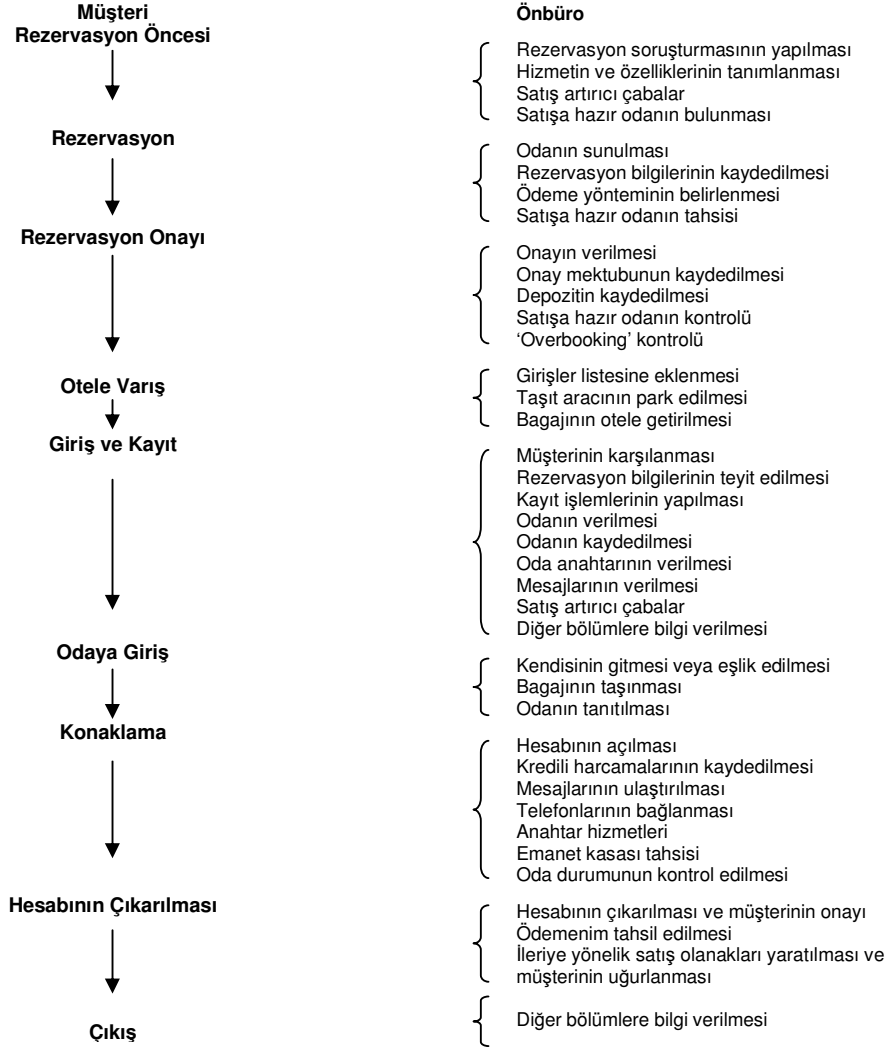
**Şekil 5:** Büyük Bir Otelin Ön Büro Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** İrfan Mısırlı., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.31.

Ön büro bölümü özetle; check-in ve check out işlemlerinin yapılması, konuk hesaplarının düzenlenmesi, oda anahtar veya kartlarının ve konuğa ait mesaj ve diğer bilgilerin iletilmesi gibi fonksiyonları üstlenmektedir. Ön büronun işlevleri, konukların otele varışlarından önce başlayıp, otele vardığı anda, konuk otelde konakladığı sürede ve ayrılma süreciyle devam eder. Bu sürece otelcilik alanında

<sup>141</sup> İrfan Mısırlı., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.31.

konuk döngüsü adı verilmektedir<sup>142</sup>. Aşağıdaki şekilde konuk hizmet döngüsünün aşamaları ve ön büronun bu aşamalarda sunduğu hizmetler ayrıntılarıyla gösterilmektedir.



**Şekil 6:** Müşteri Hizmet Döngüsü ve Ön Büro Hizmetleri

**Kaynak:** Murat Emeksiz ve Medet Yolal., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.14.

<sup>142</sup> Mısırlı, a.g.e., s.55.



Hizmet endüstrisinde, karın devamlılığının sağlanması, yönetim maliyetlerinin düşmesi, rekabette üstünlük sağlanması gibi birçok avantaja ancak müşteri bağlılığını sağlamış işletmeler sahiptir<sup>143</sup>. Bu nedenle otel işletmelerinin yukarıda sözü edilen işlemleri hatasız ve hilesiz gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu da iç kontrol sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır. Genel olarak ön büro bölümündeki iç kontrol çalışmaları; faaliyet dokümanlarının izlenmesi, hesap girişlerinin ve dengelerinin doğrulanması ve muhasebe sistemindeki güçsüz noktaların tanımlanmasından oluşur<sup>144</sup>. Ancak konuyu, konuklara verilen hizmetleri (rezervasyon, kayıt, konaklama servisleri ve çıkış işlemleri) iç kontrol açısından değerlendirmekte fayda bulunmaktadır.

### 3.2.1.1. Rezervasyon Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi

Rezervasyon, bir kişi, grup ya da işletme adına, kişinin ya da aracı kurumun isim vererek belirli bir tarih için yer ayırması işlemidir. Konaklama işletmelerinde rezervasyon alınmasının temel amacı, konunun otele varışından önceki evrede hazırlanan odaların konuklar için ayrılmasını sağlamaktır. Etkin bir rezervasyon sistemi aşağıda sıralanan işlevleri yerine getirmelidir<sup>145</sup>:

- Rezervasyon taleplerine, hızlı bir biçimde yanıt verebilmelidir.
- Rezervasyonu kabul veya reddedebilmelidir.
- Rezervasyon ile ilgili bilgileri etkin bir biçimde saklayabilmelidir.
- Yeni bir rezervasyonun kayıtları hemen tutulabilmeli ve belirli bir tarihteki toplam rezervasyona kolayca ulaşılabilir.
- Rezervasyonun iptal edilmesi veya gerçekleşmemesi durumlarına karşı önlem alınabilmelidir.
- Rezervasyonlu konukların otele giriş yapacağı gün ayrıntılı konuk listesini ve konuk gereksinimlerini sunabilmelidir.
- Oda satışında ön büro yönetiminin çabalarını destekleyebilmelidir.

<sup>143</sup> Murat Hançer, "Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar", **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.3, No.1-2, 2003, s.39.

<sup>144</sup> Michael L.Kasavana ve Richard M.Brooks, **Front Office Procedures**, Educational Institute Of The American Hotel&Motel Association, USA, 1995, s.231.

<sup>145</sup> Murat Emeksiz ve Medet Yolal, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.61.

Bir otelin kullanılmış olduğu ön büro sisteminde, rezervasyon bölümü için hangi yöntem belirlenirse belirlensin amaç, ileriye yönelik olarak hatasız ve verimli bir biçimde oda satışlarının gerçekleştirilerek, taleplerin kayıt edilmesidir. Bir otel işletmesinde oda satılmayıp boş kaldığında o odanın satılmasıyla elde edilecek olan gelir o gün için kaybedilmiş olacaktır. Ayrıca oda talebinde bulunan bir konuk rezervasyon sürecinde zorlukla karşılaşırsa otel hakkında olumsuz bir izlenim edinebilir ve rezervasyon yaptırmaktan vazgeçebilir. Bu nedenle rezervasyon sürecinin iç kontrol açısından incelenmesinde aşağıdaki konulara değinmekte fayda bulunmaktadır<sup>146</sup>:

a) Son yıllarda bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin paralelinde, özellikle zincir oteller bilgisayarlarla yaptırılan rezervasyon şeklini tercih etmektedirler. Bilgisayarlardan internet aracılığı ile rezervasyonlar yaptırılmaktadır. İnternette rezervasyon yaptırılmak istenen otelin web sayfasına girilerek rezervasyon talebi yazılmakta ve istenen rezervasyon talebinin karşılanması durumunda otel yönetimi aynı yöntemle teyit yazmaktadır. Böylelikle oteller daha az maliyet ile hızlı bir şekilde daha fazla konuğa ulaşma olanağını elde edebilmektedirler. İnternet'in sağlamış olduğu avantajlardan maksimum düzeyde yararlanabilmek için konaklama işletmeleri öncelikle web sayfası oluşturmalı ve oluşturdukları web sayfalarının düzenlenmesinde, bu sayfalarda yer verecekleri bilginin sunumunda ve içeriklerinin güncelleştirilmesinde sürekli izleyici ve yönlendirici olmalıdırlar.

b) Rezervasyon kayıtları, bilgisayar dışında rezervasyon görevlisi tarafından rezervasyon formları kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Rezervasyon formu, bütün ön büro sistemlerinde kullanılmaktadır. Bu form, rezervasyon alımında zaman kaybını ve olası hataları önlemekte ve görevlinin önünde bulunmaktadır. Bilgisayarlı

---

<sup>146</sup> Bu bölüm, Kurtuluş Karamustafa, Durdu Mehmet Biçkes ve Şevki Uluma, "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.19, Temmuz-Aralık 2002, s.52-53; Kemal Kantarcı, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.111; Emeksiz ve Yolal, a.g.e s.66; Burhan Şener, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001b, s.141; Şener, 2001b; s.142; Hülya Kurgun, **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.41; Murat Azaltun, **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1075, Eskişehir, 1999, s.72, adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

sistemde ekrandaki rezervasyon formu doldurulmaktadır. Ayrıca, bir rezervasyon formu dosyalanması için kullanılabilir. Bu bilgisayarda olabilecek herhangi bir arıza veya hatalı bir uygulamada rezervasyon bilgilerinin kaybolmalarını sağlayacaktır. Rezervasyon formu ve üzerindeki bilgiler işletme için çok önemlidir. Rezervasyon formu gerektiği kadar kopyalı olabilir. Bunlardan bir tanesi konunun geliş tarihine göre, bir tanesi soyadı esas alınarak alfabetik sıraya göre dosyalanır. Konuk ile ilgili yazışmaların her kopyası rezervasyon formuna iliştilir.

**c)** Konunun ödemesini nasıl yapacağını gösteren ödeme tipi rezervasyon sırasında öğrenilmelidir. Özellikle, konunun kredi kartı ile ödeme yapmaya teşvik edici bir yönlendirmenin kullanılması iç kontrol açısından önem arz etmektedir. Bunun birinci nedeni, kredi kartının geçerliliğinin konuk gelinceye kadar tespit edilebilmesidir. İkinci nedeni ise, ödeme ile ilgili herhangi bir ihtilafta kredi kartının otele bir garanti sağlamasıdır. Bu durumda kredi kartı numarasının tam alınması, geçerli bir kredi kartı olması ve geçerlilik süresinin dolmamış olması gerekmektedir. Çalıntı kredi kartı ile ilgili bilgiler banka yardımıyla izlenmeli ve kimlik denetimi yapılmalıdır.

**d)** Rezervasyon yapılırken alınan bilgilerin detayı ve doğruluğu konukların geliş, konaklama ve ayrılış aşamaları için destekleyici bilgi sağlamaktadır. Ayrıca adres kayıtlarında en son kaldığı oda numarası, son kaldığı fiyat, son kalış tarihi, konunun iptal ettiği son rezervasyon sayısı, kaç kere rezervasyonlu olduğu halde gelmediği, konuktan elde edilen toplam gelir, kara listede ise bunun iç kontrol açısından dikkatli bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Programda böyle bir bilginin var olması durumunda rezervasyon girişi sırasında yanıp sönen bir uyarı şeklinde ekrana gelmesi sağlanabilir ve rezervasyon işlemi iptal edilebilir.

**e)** Odaların doluluğunu sağlamak amacıyla fazla rezervasyon (over booking) alımında mutlaka geçmiş yılların istatistiki ve mevcut durumu kontrol edilmeli ve otelin short'a düşmesine meydan verilmemelidir.

**f)** Rezervasyon bölümünde görev alan personel, telefon ile rezervasyon alabilen otel ile ilgili faaliyetler konusunda sorulara yanıt verebilen, oda fiyatlarını ve uygun günleri aktarabilen kişilerden oluşmalıdır. Bu nedenle personele yetki ve

sorumluluklarının yazılı olarak hazırlanıp iletilmiş olması iç kontrolün etkinliği açısından önemlidir.

**g)** Rezervasyon sürecinde genelde sözlü iletişim araçlarının kullanılması, bazı bilgilerin yanlış ve eksik alınması sonucunu doğurabilir. Her ne kadar bilgilerin düzeltilmesi ve güncellenmesi konuğun geliş, konaklama ve ayrılış aşamalarında yapılabilirse de, konuğun söylediklerinin yüksek sesle tekrarlanması, bu yanlışları azaltıcı bir unsur olarak kullanılabilir.

### **3.2.1.2. Check-In (Kayıt) Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi**

Konuğun otele saat kaçta geleceği (opsiyon saati) rezervasyon aşamasında belirlendiğinden, ilgili saate kadar kayıt için gerekli hazırlıkların yapılması, yol veya iş yorgunu olan konuğun odasına en kısa süre içerisinde çıkmasını sağlamaktadır. Bunun içindir ki; ilk olarak bilgisayarda konuğa oda tahsisi yapılmalıdır. Konuk otele geldiğinde konaklama belgesini doldurması sağlanmalıdır. Konaklama Belgesi (Registration Card – Registration Form), otelde konaklamak amacıyla check-in yapan her konuğun yasal olarak doldurmak zorunda olduğu ve bir ölçüde otel ile konuk arasında hukuki sözleşme niteliği taşıyan belgedir<sup>147</sup>.

Check-in işlemlerinin iç kontrol açısından değerlendirilmesinde aşağıdaki konuların ön plana çıktığı görülmektedir<sup>148</sup>.

**a)** Check-in sırasında, ister rezervasyonlu, ister rezervasyonsuz olsun konuktan alınacak bilgilerin kayıt edilmesi iç kontrol açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bilgiler konuğun kalış süresi, adres ve telefon bilgileri, kimlik bilgileri, ödeme şekli ve benzeri bilgilerdir. Konaklama belgesi içinde yer alan bu bilgilerin mutlaka konuk tarafından el yazısı ile doldurulması, imzalanması ve konuğun kimlik belgesinin görülmesi gerekmektedir. Böylece hem gelir kayıpları hem de otele verilebilecek zararlara karşı tedbir alınmış olunmaktadır.

**b)** Konaklama belgesi yasal bir belge olduğu için konuk otelden ayrıldıktan sonra bile dosyalanıp saklanmaktadır. Öyle ki, konaklama işletmesinde sık konaklayan

---

<sup>147</sup> Şener, 2001b; s.173.

<sup>148</sup> Mısırlı, a.g.e., s.56.

konukların hızlı girişini sağlamak amacıyla konaklama belgesi konuk sicil fişine bakılarak (History Card) konuk gelmeden önce doldurulup geldiğinde kontrol edip imzalatılma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca, ileri tarihlerde herhangi bir anlaşmazlık çıktığında mahkemeler tarafından istenebileceğinden konaklama belgesinin beş yıl süre ile saklanması önem taşımaktadır.

c) Konuğun ödeme şeklinin doğru olarak belirlenmesi, konaklama sırasında yapacağı diğer harcamalar için temel teşkil etmektedir. Konuğa kredi tanınıp tanınmayacağı, kredi türü ve limitleri ya da ön ödeme alınıp alınmayacağı bu sırada kararlaştırılmaktadır.

### **3.2.1.3. Konaklama Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi**

Konaklama aşaması, ön büro bölümünde veya diğer bölümlerde çalışan otel personeli için konukla en fazla iletişim halinde bulunulan dönemdir. Konuk bu dönemde otelin sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanırken, ön büro personeli azami dikkat ve özen göstererek konuğun gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu bağlamda beş yıldızlı otel işletmelerinde konuklara verilen hizmetler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>149</sup>:

- 24 saat oda servisinin verilmesi,
- Odada kahvaltı yapma, video ve TV seyretme olanaklarının sunulması,
- Talep edildiğinde manzaralı odanın ve ortopedik yatağın verilmesi,
- Odanın her zaman tertipli ve düzenli olmasının sağlanması,
- Talep edildiğinde giysilerin temizlenmesi,
- Mesajların alınması ve iletilmesi işlemlerinin düzenli yapılması,
- Uyandırma hizmetinin verilmesi,
- Otel dışından alınması gerekenlerin (gazete ve ilaç vb.) yerine getirilmesi,
- Taksi çağırılması,
- Bir restoranda rezervasyon yaptırılabilmesi,
- Tiyatro, sinema, otobüs vb.. yer ayırma ve biletinin temin edilmesi,
- Alışveriş merkezi, banka vb. konularda bilgi verilmesi,
- Check-out işlemleri hakkında bilgi verilmesi,

---

<sup>149</sup> Şener, 2001b; s.270.

- Ek yatak, çarşaf, yastık, battaniye, elbise askısı verilmesi,
- Sekreterlik hizmetlerinin verilmesi

Konaklama sürecinin iç kontrol açısından değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- a) Konaklama sırasında konuğun yapmış olduğu harcamaların fişleri, çıkış sırasında tahsil edilmek üzere konuk hesaplarına işlenmelidir. Konuk hesapları ile ilgili işlemler periyodik olarak kontrol edilmeli ve raporlaştırılmalıdır. Bu işlem otellerde her gece yapılmakta ve ön büro gece işlemlerine “Night Auditing (Gece Denetimi)” adı verilmekte olup, iş yoğunluğunun az olduğu gece yarısından sonraki saatlerde yapılmaktadır. Her gün yapılan bu işlemlerde, oda fiyatları ve diğer harcamalar rutin olarak işlenmekte, kontrol edilmekte ve istatistiki raporlar hazırlanmaktadır. Bu işlevi nedeniyle, gece denetimi otelin iç kontrolünün en önemli bir parçasıdır<sup>150</sup>.
- b) Konuğa ait eşyaların korunması, can güvenliğinin sağlanması, mahremiyetin korunması için ön büro personeli, emanet kasa, konuğun oda numarası bilgisinin başkasına verilmemesi ve bunun gibi özel uygulamalar yapmalıdır. Bu bağlamda ön büro personeli konuğun potansiyel her türlü istek ve gereksinimlerini karşılayacak bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Bu bilgi ve becerinin sağlanması, iç kontrolü de güçlendiren eğitimin sürekliliği ile mümkün olabilmektedir. Özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan personelin mesleki eğitim ihtiyacını karşılayacak ve eğitim faaliyetlerini sürekli kılacak bir organizasyona gereksinim olduğu görülmektedir<sup>151</sup>. Ayrıca konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve konuk tatmininin sağlanması büyük ölçüde işgörenlerin eğitime ve gayretine bağlı olmaktadır. Bunun içindir ki, işgörenlerin eğitim düzeyleri de konaklama işletmelerinin başarısı için önemli olmaktadır<sup>152</sup>.

<sup>150</sup> Nevzat Eraslan, **Ön Büro**, Özgül Tipo Ofset Matbaacılık, Eğirdir/Isparta,1999, s.13.

<sup>151</sup> İbrahim Yalçın ve Ruhan İri, “Hizmetiçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1, 2003, s.104.

<sup>152</sup> Cevdet Avcıkurt, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği”, **Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21, Ocak 2004, s.25.

- c) İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticileri, işgörenleri değişik işlerde çalıştırma (rotasyon) yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu, çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulmakta ve farklı yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır<sup>153</sup>. Bu bağlamda, işletmede çalışan personelin anlaşarak hileli işler yapmasını önleyici bir uygulama olan rotasyonun, şiftler arasında yapılmasında fayda bulunmaktadır.

#### **3.2.1.4. Check-Out (Çıkış) Sürecinin İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi**

Check-out işlemlerinin ilk aşaması konunun anahtarını ve varsa para kartını teslim etmesi, hesaplarının tutulduğu kartların (folio) kontrol edilmesi ve imzalanmasıdır. Daha sonra, konunun hesap dökümünde herhangi bir sorun çıkmamış ise, faturası kesilerek bedeli tahsil edilmektedir. Çıkış süreci ile ilgili en önemli nokta, konunun o ana kadar yapmış olduğu harcamaların hesabına geçirilmiş olması ve konukla yaptığı harcamaların hesaba doğru geçirildiğine dair mutabakata varılmış olmasıdır. Etkin bir iç kontrol için çıkış süreci ile ilgili aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekmektedir<sup>154</sup>.

- a) Anahtar kartı veya otel kredi kartı kullanılarak ekstra harcamalarını, bu kartla yapması sağlanmalıdır. Bu bağlamda, son dakika yapılmış ve ön büroya ulaşmamış harcama riski ortadan kalkmaktadır.
- b) Konukların ekstralarının POS makineleri kullanılarak anında konuk hesabına işlenmesi sağlanmalıdır.
- c) Konunun eşyalarını indirmeye giden bellboy odadan bazı eşyaların çalınıp çalınmadığını kontrol etmeli, eğer önemli bir kayıp varsa konunun çantası veya arabası kontrol edilmelidir. Konukların genelde otelden bazı eşyaları, anı olsun diye almaları söz konusu olabilmektedir. Bu konuda otel yönetiminin politikası ön plana çıkmaktadır.

<sup>153</sup> Erol Eren, **Örgüsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, Ankara, 2000, s.242.

<sup>154</sup> Azaltun. a.g.e., s.74-75.

- d) Otelin nakit, kredi kartı ve seyahat çekleri ile çalışması en yaygın görülen ödeme şekilleridir. Sadece konuğun kredibilitesi yüksek ise, şahsi çek, v.b. ile ödemeleri kabul edilmelidir.
- e) Konuğun hesabının ödenmesi seyahat acentesi ya da şirket tarafından yapılacaksa, bu ödemenin geçerliliğine ilişkin anlaşmalar incelenmeli ve ilgili kuruluşun hangi harcama kalemlerini ödemeyi taahhüt ettiğine dikkat edilmelidir. İlgili kuruluşun kabul etmediği ödemeler konuya fatura edilerek tahsilatı yapılmalıdır.
- f) Konuğun kayıp ya da zarar gören eşyaları ile ilgili olarak gerekli araştırmalar matbu bir form doldurularak güvenlik tarafından yapılmalıdır.

Konuğun çıkış aşamasında otelle ilişkisi kesildiğinden, hatasız ve hileyi önleyici yukarıdaki prosedürlerle benzerlerinin uygulanması oranında iç kontrolün etkinliğinin artırılabilmesi mümkündür.

### 3.2.2. Kat Hizmetleri Bölümünde İç Kontrol Sistemi

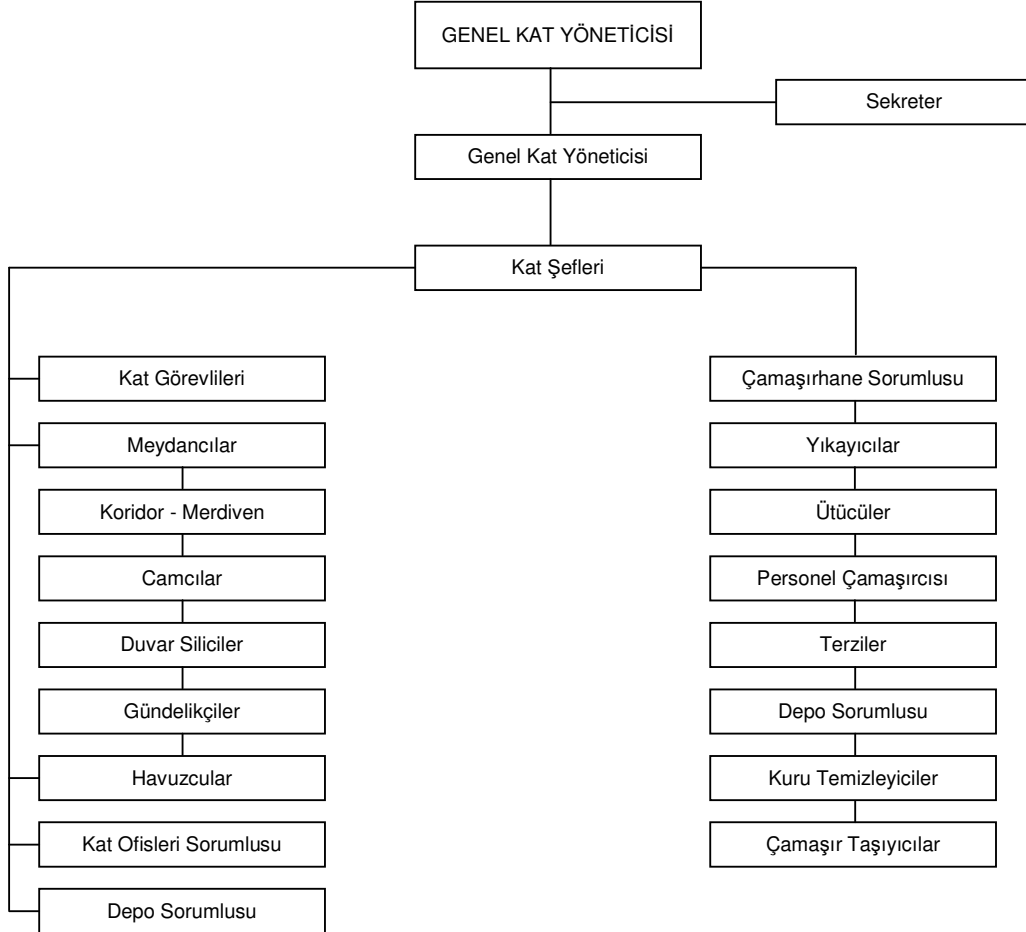
Kat hizmetleri; konuk odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği ile ilgilenen ve ayrıca gerekli bakım, onarım ve benzeri işler için büyük otellerde mühendislik bölümünü, küçük otellerde ise bakım onarım servisini haberdar eden bir bölümdür<sup>155</sup>. Kat hizmetleri yöneticisinin önemli yönetim işlevlerinden biri de organizasyondur. Bunun gerçekleştirilebilmesi için, kat hizmetleri yöneticisinin gerekli iş tanımlarını ya da kat hizmetleri sorumluluğunda yapılan işleri bilmesi, bunları gruplandırması ve ilgili pozisyonlara personel ataması yapması gerekmektedir. Programlı çalışmalar, kişilerin nerede ve ne zaman çalışacakları konusunda ortaya çıkacak karışıklıklar ile huzursuzluklar önlemekte, yapılan işlerin zaman ve kalite yönünden kontrolünü de kolaylaştırmaktadır.<sup>156</sup> Kat hizmetlerinin yapısı işletmenin büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Çünkü işletme büyüdükçe, çalışan personel sayısı artmakta ve buna bağlı olarak örgütsel yapı da

<sup>155</sup> Orhan Mesut Sezgin, **Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.15.

<sup>156</sup> Meryem Akoğlan Kozak ve Emine Yıldız, "Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Personelinin Hijyen Davranışları", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2001, s.15.



genişlemektedir. Küçük işletmelerde, yönetim ve denetim işlerini genel kat yöneticisi gerçekleştirirken, büyük işletmelerde söz konusu yönetici ve yardımcısından başka, kat şefleri de görev yapmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde büyük bir otelin kat hizmetleri bölümünün organizasyonunu görülmektedir.



**Şekil 7:** Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Meryem Akoğlan Kozak., **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.14.

Kat hizmetlerinde kontrol süreci ise kat hizmetlerinin sorumluluk alanlarındaki temizlik, bakım ve düzen derecesini ölçen, sonuçları kaydeden ve rapor eden bir sistem özelliği taşımaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde konukla iletişim halinde olan kat hizmetleri personelinin yaptığı işin önemi büyüktür. Dikkatsizlik, dalgınlık ya da aşırı yorgunluk nedeniyle ortaya çıkan olumsuz bir sonuç ancak, sürekli yapılan

kontrollerle önlenabilir. Kontrol sisteminde etkili bir kontrol planının hazırlanması, periyodik olarak yapılan işlerin kalite düzeyinin ölçülmesi ile birlikte, konuk memnuniyetini ve verimliliği beraberinde getirir<sup>157</sup>. Otel işletmelerinde etkin bir kontrol ağı oluşturulmuş ise<sup>158</sup>;

- Konuk şikayetleri önlenir,
- İşlerin tam olarak aksamadan yapılması sağlanır,
- Hangi konularda eğitime gereksinim olduğu belirlenir,
- Personelin iş performansı ölçülür,
- Malzeme ve ekipmanlar üzerinde hakimiyet sağlanır,
- Bina arıza takibi yapılır.

Kat hizmetleri bölümü daha çok gider merkezi özelliği taşımaktadır. Bu bölüm, temizlik ve odada kullanılan malzeme gereksinimleri ve kullanım miktarları bakımından muhasebe bölümü ile ilişki içindedir. Kat hizmetlerinde işler emek yoğun bir şekilde yerine getirilmektedir. Personelin ücretlerinin doğru bir şekilde tahakkuk ettirilip ödenebilmesi için "Personel Devam Formu" kat hizmetleri bölümü tarafından hazırlanıp muhasebe bölümüne gönderilir. Bu raporda personelin işe devamı, gelmediği günler, günlük ve haftalık çalışma saatleri gibi bilgiler bulunur. Oda gelirlerinde de bir eksikliğin olup olmadığının izlenmesinde kat hizmetleri bölümü tarafından hazırlanan "Housekeeper Raporu" kullanılır. Günde 2 kez hazırlanan ve ön büroya gönderilen housekeeper raporu ile ön büro ve kat hizmetleri arasında oda ve yatak sayısı konusundaki uyumsuzluklar izlenir. Housekeeper raporu ile yapılan oda kontrolleri sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluklar, odada kalan kişi sayılarından ve odanın dolu veya boş olmasından kaynaklanmaktadır<sup>159</sup>. Uyuşmazlığın olası nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>160</sup>:

- Konuğun çıkış yapmasına rağmen resepsiyonda çıkış işlemi yapılmaması,
- Konuğun hesabını ödmeden ayrılması,
- Konuğun giriş yapmasına rağmen giriş kayıtları yapılamaması,

<sup>157</sup> Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.77.

<sup>158</sup> Berna Akyöney, **Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.53.

<sup>159</sup> Azaltun ve Kaya, a.g.e., s.31.

<sup>160</sup> Mısırlı, a.g.e., s.123.

- Oda değişikliği yapılmasına rağmen kayıt işlemleri yapılmaması,
- Odanın resepsiyonun bilgisi dışında kullanılması,
- Aynı odayı kullanan konuklardan birinin o gece otele gelmemesi,
- Oda değişikliği işlemlerinin kat hizmetleri bölümü tarafından yapılmaması,
- Oda racki üzerinde, rack göstergesinin yanlış konuma getirilmesi.

Eğer, ön büro ve kat hizmetleri arasında oda ve yatak sayısı olarak bir farklılık varsa, "Oda Uyuşmazlık Raporu" hazırlanarak uyuşmazlığın nedenleri araştırılır. Hata hangi bölümden kaynaklanıyorsa düzeltilir. Böylece oluşabilecek gelir kayıplarının önüne geçilmeye çalışılır. Bu da iç kontrol sisteminin etkinliği açısından önem arz eder.

Kat hizmetleri bölümünün başarılı olabilmesi, ancak bölümlerin kendi içinde ve kat hizmetleri bölümü arasında etkili bir iletişim ve işbirliği sağlaması ile mümkündür<sup>161</sup>.

❖ **Ön büro ve Kat Hizmetleri:** Ön büro, kat hizmetlerinin en fazla iletişim kurduğu ve işbirliği yaptığı birimdir. Odalara ilişkin konuk hizmetlerinin zamanında ve istenilen kalitede gerçekleştirilmesi için, iki birim arasında koordinasyona dayalı çalışma aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır:

- İki birim arasında ilişki düzeyi ve sıklığının yüksek olması, satışa sunulan üründen kaynaklanmaktadır. Ürün otelin odası ve yatağıdır. Ürünün üretildiği yer, kat hizmetleri bölümü; satıldığı yer ise ön bürodur.
- İki birim arasında etkin bir ekip çalışması, işletmenin günlük faaliyetlerini yürütebilmesi için zorunludur. Check in yapan konukların odalarını tahsis etme işleminde hataya yer vermemek ve zaman

---

<sup>161</sup> Burak Arzova, "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi-I, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı.128, Ağustos 2003, s.191-193, Oya Aytemiz Seymen ve Melike Karagöz Gül, **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.67-75.

kaybını önlemek için, iki birimin de oda durumlarında meydana gelen değişimleri karşılıklı olarak birbirlerine iletmeleri gerekmektedir.

- Kat hizmetleri tarafından ön büroya zamanında bildirilen konuk istekleri, yorumları ve davranışları tesisin gelir ve prestij kaybını engellemektedir.
- Ön büro ile Kat hizmetleri arasında koordinasyonun sağlanmasında kullanılan belli başlı formlar; housekeeper raporu, housekeeper mutabakatsızlık (uyuşmazlık) raporu, check-out ve check-in raporu, okey raporu, grup memorandumları, VIP Formları, oda değişim formları ve ilave yatak formlarıdır. Bu formlar hakkındaki ayrıntılı bilgilere ekte yer verilmektedir.

❖ **Teknik Servis ve Kat Hizmetleri:** Rutin bakım ve onarım işleri büyük tamiratlara yol açmaması için bekletilmeden yapılmaktadır. Yıllık bakım işleri kat hizmetleri, teknik servis ve ön büronun ortak planlamasıyla oluşturulur. Kat hizmetleri bölümünün desteği ile, konaklama işletmesinde su, elektrik, yakıt gibi enerji kaynaklarından tasarruf sağlanmaktadır.

❖ **Çamaşırhane ve Kat Hizmetleri:** Kirli ve temiz çamaşır akışının normal düzeyde olabilmesi gereksiz ve tekrar faaliyetlerin yapılmaması, her iki bölümün ortak çalışmasıyla olmaktadır. Yeterli miktarda çamaşırın ve iş elbiselerinin olması, çamaşırhanenin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca, çamaşırhane, yeni alınacak çamaşır ve iş elbiselerinin dayanıklılık testlerini yaparak, önerilerini kat hizmetleri bölümüne iletmektedir.

❖ **Güvenlik ve Kat Hizmetleri:** Kat hizmetleri ve güvenlik bölümleri arasında güçlü bir koordinasyonun sağlanmasını zorunlu kılan nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İşletme mülkiyetinin ve fiziksel donanımının korunması, çalışanların ve konukların can ve mal güvenliğinin sağlanması ve genel huzurun sürekli kılınması, her iki birimin amaçları ve görevleri arasında yer almaktadır. Ancak, kat hizmetleri bölümü söz konusu amaçlara uygun davranmayı ilke edinirken, güvenlik bölümünün oluşturulma nedeni budur.
- Kat hizmetleri personeli, görevi gereği tesisin tüm alanlarında yaygın olarak çalışmaktadır. Çalıştığı alanlarda olağanüstü durumlarda,

şüpheli şahıs yada paketle karşılaştığında, yangın, deprem, su basması gibi acil durumlarda, güvenlik bölümü yetkililerini haberdar eder. Böylece kat hizmetleri konusunun, personelin ve tesis güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunur.

- Kat hizmetleri bölümünün yürüttüğü bazı faaliyetler, aynı zamanda güvenlik bölümünün faaliyetleri ile çalışır. Örnek olarak, konukların ve personelin sağlık ve güvenliğinin sağlanması paralelinde; kat hizmetleri bölümü tarafından yapılan temizlik ve bakım çalışmalarında hijyen kurallarına uygun çalışmaların gerçekleştirilmesi verilebilir.
- İşletmenin bina ve tesislerinin yangın ve benzeri bazı olaylara karşı korunmasında, Kat hizmetleri bölümünün çalışmalarına ve rehberliğine gerek duyulması her iki bölümün işbirliği içinde olmasını zorunlu kılmaktadır.

❖ **Yiyecek İçecek ve Kat Hizmetleri:** Her iki bölüm arasındaki ilişki; servis ve mutfak personeli iş elbiselerinin, serviste kullanılan tekstil ürünlerinin (masa örtüsü, peçete, kapak örtüsü vb.) temini, temizliği, bakımı ve yiyecek içecek bölümüne ait salonların, restoranların, barların temizliği ve bakımı konularıyla ilgilidir. Özellikle banket alt bölümü, salonların hazır olması ve yeterli çamaşırın temini gibi konularda kat hizmetleri bölümüne günlük bilgi akışı sağlar. Servis boşlarının ve masaların bekletilmeden en kısa sürede konuk katlarından alınması ve VIP odalarındaki ikramların takibi için kat hizmetleri bölümü ile oda servisi alt bölümü arasında sıkı bir işbirliği ve iletişim olması gerekmektedir.

❖ **Muhasebe ve Kat Hizmetleri:** Ön büro raporları ile karşılaştırılması için günlük doluluk raporlarının, odalardaki minibar kullanımlarının kat hizmetleri tarafından zamanında muhasebe bölümüne ulaştırılması gerekmektedir. Konuk odalarının ve temizlik malzemelerinin tesis için genel alımı, depolanması satın alma bölümünün sorumluluğundadır, ancak muhasebe bölümünün kontrolündedir. Bu nedenle tesis genelinde belirli prosedürler mevcuttur ve bunların yerine getirilmesi gerekmektedir.

❖ **Satın Alma ve Kat Hizmetleri:** Satın alma bölümü; tüm konuk odası maddeleri ile temizlik malzemeleri ve tesis gereksinimlerini satın almaktadır. Satın alınmak istenen madde ve malzemenin kalitesi ve kullanım alanları hakkında kat hizmetleri bölümü ile karşılıklı fikir alışverişinde bulunur. Kat

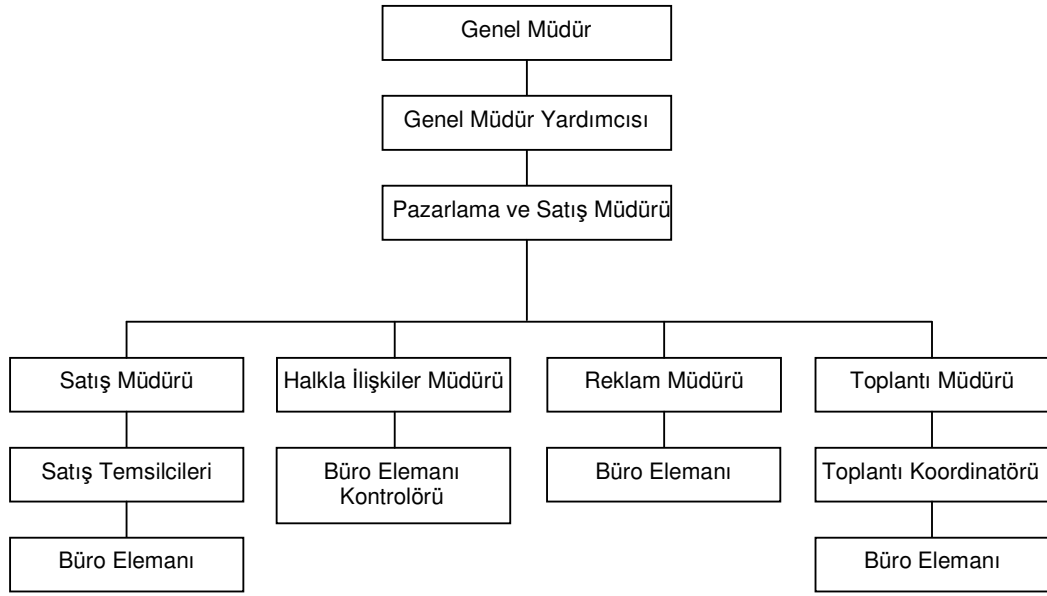
hizmetleri bölümünün aylık envanterlerine dayalı alımların gerçekleştirilmesi için iki birim arasında düzenli bilgi alışverişinin sağlanması gereklidir. Bu alımlar için sipariş formlarının hazırlanması, satın alma bölümüne verilmesi ve malzemenin istenen zaman, kalite ve standartta alınması sağlanır.

❖ **Satış-Pazarlama ve Kat Hizmetleri:** Odaların ve tesis alanlarının konuklara satışında kat hizmetleri bölümünün başarılı çalışmalarının rolü büyüktür. Satış bölümü, mevcut ve gelecekteki rezervasyonların (oda satışı, bayii toplantısı, seminer, vb.) tarihi ve zamanlaması ile ilgili bilgileri kat hizmetleri bölümüne zamanında iletmek ile sorumludur. Bu zorunluluk, mutlak bir işbirliğini de beraberinde getirir. Ön büro bölümü de, işbirliğinin bir diğer ayağını oluşturur. Genel kat yöneticisi ile satış pazarlama bölümü arasında iyi bir iş ilişkisinin ve düzgün işleyen bir iletişim sisteminin kurulması, oda satışlarından elde edilecek gelirin en üst düzeye çıkarılmasını ve kat hizmetlerinde uygulanan pazarlama stratejilerinin başarıya ulaşmasını sağlar.

❖ **İnsan Kaynakları ve Kat Hizmetleri:** İnsan kaynakları bölümü; kat hizmetleri bölümünde çalışacak personelin işe alınması, yeni personele verilecek oryantasyon ve mevcut personele verilecek iyileştirme eğitimlerinden sorumludur. Personelin; yetenek, bilgi ve becerilerin geliştirilmesine katkı sağlayarak, sistem genelinde verilen hizmetin standart haline getirilmesini amaçlar.

### **3.2.3. Pazarlama ve Satış Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Çağdaş pazarlama anlayışının işletme düzeyinde benimsenmesi ve faaliyetlerin bu anlayış çerçevesinde yürütülmesi için otel işletmesinde bir pazarlama satış bölümünün oluşturulması gereklidir. Bu konuda örnek bir örgütsel çerçeve şekilde aşağıdaki şekilde verilmiştir.



**Şekil 8:** Büyük Bir Otelin Pazarlama Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Orhan İçöz., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.234.

Otel işletmelerinde pazarlama ve satış bölümünün birinci işlevi, konukların istek ve gereksinimlerini analiz edilmesidir. İkinci işlevi ise, sunulan hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak, potansiyel konukların kendi işletmelerini seçmelerini sağlamaktır<sup>162</sup>.

İşletmede pazarlama ile ilgili bölümler arasında sıkı bir işbirliği sağlanmalı ve personelin pazarlama konusundaki görevleri ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bu ilk aşamada, işletmenin ürün ve hizmetleri ilk olarak kendi personeline satılmalıdır. Başka bir ifadeyle, personel işletmedeki mal ve hizmetleri tanımalıdır. Daha sonraki aşamada ise, personel için iş standartları ve görev tanımları belirlenmelidir. Bu tanımlar ve standartlar, örneğin, personelin konuk ile nasıl temas kurması gerektiği, servis yapılmadan önce konukların bekleyebileceği maksimum süre, konuk ile konuşurken kullanılacak anahtar sözcükler gibi konularla ilgilidir. Görev tanımlarından sonraki aşama, pazarlama araştırması olup, bu araştırmanın temel amacı, konukların genel eğilimlerini, işletmeye karşı tutumlarını belirlemek ve

<sup>162</sup> Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s.129.

işletmenin eksik yönlerini saptamaktır. Araştırma aşamasından sonraki bölüm ise, işletmenin pazar içindeki ve konuk nezdindeki konumunun belirlenmesidir<sup>163</sup>.

Otel işletmelerinde pazarlama ve satış bölümünün iç kontrol açısından değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen konular üzerinde durulmalıdır:

- a) Otelin pazarlama ve satış bölümünün şirket ya da acentelerle çalışması iç kontrol açısından önem taşımaktadır. Örneğin bir otelin acenteyi devre dışı bırakıp, doğrudan müşteriye ulaşmayı ilke edinmesi, ileriye dönük konuklarını kaybetme riskine neden olabilir. Bu durum iç kontrol sistemini olumsuz yönde etkilemektedir.
- b) Otelin doluluk oranına göre yüksek ve düşük sezonlarda faaliyetlerin değişmesi de iç kontrol açısından önem taşımaktadır.
- c) Otelin kredilendirme sırasında bir kredi komitesi bulunması ya da kredi işlemlerinin mali işler müdürlüğü tarafından yapılması iç kontrol açısından önemli taşımaktadır.

### 3.2.4. Tamamlayıcı Bölümlerde İç Kontrol Sistemi

Otele gelen konukların temel geceleme ve yeme-içme gereksinimlerinin dışındaki diğer istekleri de otel tarafından karşılanmaya çalışılır. Bu gereksinimler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a- **Rekreasyonel Gereksinimler:** Havuz, hamam, fitness center, disco vb..
- b- **Alışveriş Gereksinimi:** Kuyumcu, halıcı, hediyelik eşya, vb...
- c- **Haberleşme Gereksinimi:** Telefon, faks, bilgisayar, vb...
- d- **Diğer Gereksinimler:** Kuru temizleme, çamaşırhane, ütüleme, emanet kasası, çocuk bakımı, oto kiralama, kuaför, vb...

---

<sup>163</sup> Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.233-234.



Gelir getiren merkezler olan söz konusu bu tamamlayıcı bölümlerin iç kontrol açısından dikkat edilmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>164</sup>:

- a-** Otellerde telefon gelirleri; şehir içi, şehirlerarası ve milletlerarası telefon görüşmeleri ile elde edilir. Telefon hizmeti otomatik santral aracılığı ile verilmeli ve konuklar görüşmelerini odalarından direkt olarak yapmalıdırlar. Konuşma ücretleri odada kalan konukların hesabına otomatik olarak aktarıldığından, konuklardan gelecek itirazları yanıtlamak kolaylaşmakta ve olası gelir kaybının önüne geçilmektedir. Bu nedenle, modern telefon sistemlerinin kullanımı ile iç kontrolün etkinliği arttırılmış olmaktadır.
- b-** Konukların eşyalarının çalınması ve kaybolmasına otel yönetimi kayıtsız kalmaz. Bunun yanında, haklı ya da haksız konuğun bu konudaki her talebinin de otel yönetimi tarafından karşılanması düşünülmez. Bu konuda otel yönetimi aşağıdaki prosedürleri geliştirerek hem riskleri azaltabilir, hem de bir gelir merkezini ortaya çıkarabilir.
- Emanet kasaları otellerce, konukların kalışları sırasında değerli eşyalarını ve paralarını koymaları için temin edilir.
  - Emanet kasalarını açmak için iki anahtar kullanılmalı, bunlardan birisi konuk da diğer ise ön kasada görevlisinde olmalıdır. Emanet kasası kiralanırken emanet fişi doldurulmalı ve konuk tarafından imzalanmalıdır. Konuk emanet kasasını açmak istediğinde bu emanet kasası fişinin arkasını imzalamalı, bu imzanın ön yüzündeki imza ile karşılaştırması kasiyer tarafından yapıldıktan sonra emanet kasası konuk ve kasiyer tarafından birlikte açılmalıdır.
  - Konuğun değerli eşyalarını koyabilmesi için odalarda da kasa veya kilitli bir dolap koyulmalıdır. Fakat otelin odalardaki kayıplara karşı sorumluluk kabul etmediğini kayıt anında sözlü olarak ifade edilmesinin yanında, "otelin odada çalınan değerli eşyalar için sorumluluk kabul etmediği" yazılı ibaresi kayıt kartında bulunmalıdır.
  - Emanet kasası fişlerinden ilgili konuğun günlük kira bedeli gece denetçisi tarafından işlenmelidir. Bilgisayarlı sistemde bu işi bilgisayar otomatik olarak yapacaktır.
- c-** Otellerin gelir merkezlerinden çamaşırhanede hem otelin hem de konukların çamaşırları yıkanır, kuru temizlemesi yapılır ve ütülenir. Konukların odalarına çamaşır yıkama, kuru temizleme ve ütüleme hizmetinin nasıl ve kaçta verildiğini

---

<sup>164</sup> Azaltun, a.g.e., s.91-93.

gösteren broşürler konmalıdır. Konuk broşürdeki bilgileri kullanarak yararlanmak istediği hizmeti odada bırakılmış istek fişine kaydedip imzalamalı ve önceden bırakılmış torbaya giyecekleri koymalıdır. Kat görevlisi ise, istek fişine göre çamaşırhane formunu doldurmalı ve kirli torbasını çamaşırhaneye götürmelidir. Çamaşırhanede konuklar adına yapılan tüm işlemler tarifedeki fiyatları ile sıra numaralı adisyonlara kaydedilmeli ve buradan günlük olarak hazırlanan çamaşırhane raporuna işlenmelidir.

- d- Otelin bünyesinde yer alan berber, butik, hediyelik eşya yerlerinin kullanıldığı mekanların kiraya verilmesi iç kontrolün etkinliğini arttırmaktadır. Çünkü işletme alacağı kirayı bilir ve sözleşme hükümlerine göre takibini yapar. İlgili birimlerin örgütü, mal temini, personel istihdamı, iç kontrolünün kurulması tamamıyla üçüncü kişilere ait olacaktır. Eğer otel kendisi bu birimleri işletecekse her birimi bir işletme olarak düşünmek ve iç kontrol bileşenleri yardımıyla her birinin iç kontrolünü kurmak durumundadır.
- e- Özellikle mamullerin satıldığı birimlerde konukların hırsızlık yapmasını önlemek için kapılara dedektör konmalı ve belirli noktalarda kameralarla faaliyetler izlenmelidir.

### 3.2.5. Muhasebe Bölümünde İç Kontrol Sistemi

Otel işletmelerinde muhasebe bölümünde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için bölüme bağlı her birimde yer alan görev tanımlarının ve iş akışlarının yer aldığı prosedürlerin tam olarak uygulanması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir. Bir başka deyişle, tüm bölümlerden gelen bilgileri kontrol ve takip edebilmek, günlük, aylık ve yıllık işletme durumunu belirlemek, konuk hesaplarını tutmak ve nakit yönetimini yönlendirmek için bir muhasebe bölümüne gereksinim duyulmaktadır<sup>165</sup>. Özellikle otelin mali işlemlerini izleyen

---

<sup>165</sup> Serkan Bertan, Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2006, s.79.

muhasebe bölümünde hata ve hilelerin diğer bölümlere göre daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Muhasebe ile ilgili işlemlerde gerekli özenin gösterilmesine ve iyi bir iç denetim sisteminin bulunmasına karşın, işletmelerde muhasebe hataları ile karşılaşmak her zaman mümkündür. Muhasebede hata, muhasebe elamanının unutkanlık, dikkatsizlik ve bilgisizlik gibi nedenlerle istemeyerek yapmış olduğu yanlışlardır<sup>166</sup>. Muhasebe bölümünde yapılan hatalar "Standartlara İlişkin Hatalar" ve "Teknik Hatalar" olmak üzere iki grupta toplanabilir<sup>167</sup>.

**a- Standartlara ilişkin hatalar:** Standartlara ilişkin hatalar genel kabul görmüş muhasebe standartlarının yanlış uygulanmasıdır.

**b- Teknik hatalar:** Teknik hatalar, muhasebe organizasyonunun bozukluğundan, etkin bir iş bölümünün yapılamamasından ve insan yeteneklerinin yetersizliği ile ilgili olarak, muhasebede beşeri ve maddi unsurların koordine edilememesinden doğan hatalardır. Teknik hatalar genellikle mali karakterli işlemlerin kayıtlanması sırasında meydana gelir. Teknik hatalar şu şekilde sınıflanabilir:

- Bir muhasebe kaydının unutulması,
- Yanlış bir muhasebe kaydının yapılması (Örneğin; yanlış hesap kullanılması, hesap adında ve kodunda yanlışlık yapılması gibi),
- Yanlış bir hesaplama yapılması,
- İspat edici bir belgenin kaybedilmesi,
- Defterler arasında geçirme hatasının yapılması.

Muhasebede hile ise, başkalarını yanıltma amacı taşıyan muhasebe kayıt ve işlemlerinde bilinçli olarak yapılan ve mali durumun yanlış beyan edilmesine yol açan düzensizliklerdir<sup>168</sup>. Muhasebe hilesi, günümüzde özellikle teknolojinin bu

---

<sup>166</sup> Kadir Gürdal, "Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.32, Ekim 2006, s.156.

<sup>167</sup> Faruk Güçlü, **Muhasebe Denetimi-İlkeler ve Teknikler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.73.

<sup>168</sup> A.Seetharaman, M. Senthilvelmurugan ve Rajan Periyannayagam, "Anatomy of Computer Frauds", **Managerial Auditing Journal**, Vol.19, No.8, 2004, s.1055.

kadar geliştiği süreçte teknik ekiplerle yapılabilir<sup>169</sup>. Muhasebe yöntemlerinde ya da kayıtlarında hilenin yapılmasının birinci nedeni, genelde hırsızlıkların ve yolsuzlukların gizlenmesidir. İkinci neden ise, ortaklar, kredi verenler ve diğer ilgili gruplarına gerçek dışı ya da gerçekleşmemiş bir olayı açıklamaktır. Bunların önlenbilmesi ancak iyi işleyen bir muhasebe ve iç kontrol sistemi ile mümkün olacaktır<sup>170</sup>.

Muhasebe hataları kayıtlar üzerinde ve farkında olmadan yapılırken, muhasebe hileleri ağırlıklı olarak belgeler üzerinde ve isteyerek yapılır. Hilelerin belgeler üzerinde ve bilinçli olarak yapılması nedeni ile muhasebe sistemi içinde kendiliğinden ortaya çıkarılması güçtür. Ancak denetçinin görevi revizyon sırasında varsa bu tür hileleri belirleyip ortaya çıkarmaktır. Bu konuda başarı sağlamak tamamen deneticinin formasyon, tecrübe ve becerisine bağlıdır. Bu nedenle deneticilerin çok dikkatli ve araştırmacı olması zorunludur. Muhasebe hilelerinde altı başlık altında toplamak mümkündür<sup>171</sup>:

**a- Bilinçli Hatalar:** Muhasebe hatalarının belli bir amaca yönelik olarak bilinçli bir başka deyişle kasıtlı yapılması halinde muhasebe hilelerinin varlığı kabul edilir. Herhangi bir hatanın tekrarlanma sıklığı ve işletmenin toplam işlem hacmindeki oransal büyüklüğü genellikle o işlemlerin kasten yapıldığını gösterir.

**b- Kayıt Dışı İşlemler:** İşletmelerin her türlü işlem ve kayıtlarının belgelere dayanması gerekir. Bir kısım işlemlerin belgesiz yapılması ve defterlere yansıtılmamasına kayıt dışı işlem denir. Kayıt dışı işlem alış faturası almamak alınan faturayı gizlemek ve satış faturası düzenlememek sureti ile yapılır. Kayıt dışı işlemlerle sağlanan kaynaklar ya işletme dışında bir yerde (bankalardaki özel hesaplar gibi) toplanır yada bilançonun pasifinde yer alan kapalı hesaplar içinde gizlenir.

---

<sup>169</sup> Nihal Saban, "Bir Analiz:Türk Hukukunda Hile Kavramının Unsurları", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.31, Temmuz 2006, s.61.

<sup>170</sup> Melih Erdoğan, "Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetimin Gerekliliği", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı.5, 2002, s.55.

<sup>171</sup> Seha Selek ve Zeynep Arıkan., "Muhasebe Düzensizlikleri (Accounting Irregularities) ve Vergilendirme (Taxation)", **Vergi Dünyası Dergisi**, Yıl.23, Sayı.275, Temmuz 2004, s.22-25.

**c- İşlemden Önce veya Sonra Kayıt:** İşletme faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ve zamanında defterlere kaydedilmesi zorunludur. Kayıtların Vergi Usul Kanunu'nun 219. maddesine uygun olarak yapılması gerekmektedir. İşlem ne zaman yapılıyorsa kayıtların da o tarih itibariyle yapılması gerekir. Kayıt zamanı muhasebe kayıtlarının yapılabilmesi için tanınan süredir ve ilke olarak 10 gündür. İşlemin gerçekleşme tarihinden önce ya da sonra kayıt, gizli bir amacın varlığını gösterir. Örneğin, işletmenin bilanço kapandıktan sonra gelecek nakdi önceden kaydetmesi, likidite durumunu iyi göstermek amacıyla yapılan bir hiledir.

**d- Uydurma (Yanılıcı) Hesaplar:** Fiktif kişiler adına hesap açılmasıdır. Yanılıcı hesaplar belgenin ve kayıt dışı olarak yapılan işlemleri denkleştirmek amacı ile kullanılır. Gerçek bir kişiye yüksek bir bedelle ancak faturasız satılan mala, fiktif bir isme düşük bir bedelle satılmış gibi fatura edilir. Bu suretle aradaki fark gizlenmiş olur. Aynı şekilde gerçekte imalata verilen ve mamul mal imal ederek mamul şeklinde faturasız satılmış bir işlem, yanılıcı bir kişiye hammadde olarak satılmış gösterilebilir. Yanılıcı hesaplar aracılığı ile maliyet şişirilmesi ise gerçekte faturasız alınan bir malın veya yaptırılan bir hizmetin fiktif bir kişi adına yüksek bedelli bir belge düzenlenmesi suretiyle gerçekleştirilir. Bu kişiler vergiye tabi olmayan veya götürü usulde vergiye tabi olan kişilerde olabilmektedir.

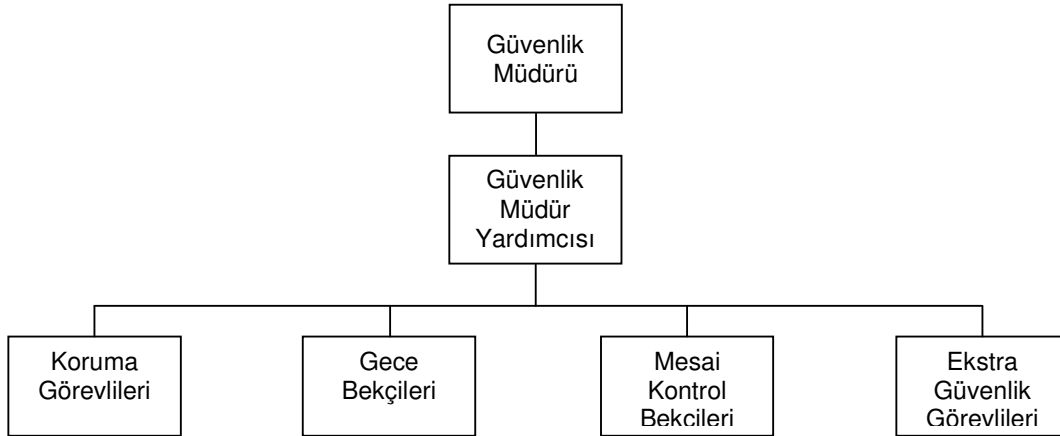
**e- Belge sahtekarlığı:** Gerçek olmayan bir işlemi olmuş gibi göstermek için düzenlenen belgeye sahte belge denir. Belge sahtekarlığı iki şekilde gerçekleşir. Birincisi hem belgenin hem de içeriğin gerçek olmamasıdır. Tam anlamıyla naylon fatura kullanımıdır. İkincisi faturanın kendisi gerçek olup içeriğin gerçeğe uygun olmamasıdır. Bu gibi hallerde alınan malın miktarı veya fiyatı olduğundan farklı gösterilebilir. Sonuç olarak alınan belge işlemi gerçek şekli ile göstermez. Sahte belgenin kullanımının belirlenmesi son derece güçtür. Mutlaka karşıt incelemelere gidilmesi zorunluluğu vardır.

**f- Bilançonun maskelenmesi:** Bilançonun maskelenmesi belli bir amaca dönük olarak bilançonun olduğundan farklı düzenlenmesidir. Bilanço maskeleyeninin amacı işletmenin ekonomik ve mali yapısını karlılık ve likiditesi hakkında yanlış bilgi vermektir veya imaj yaratmaktır. Bilanço çıkarmak envanter çalışmalarının bir parçası olan son aşamadır. Bu nedenle bilançonun maskelenmesine yönelik işlemler dönem sonunda değerlendirme sırasında yapılır. Değerleme yapılırken

işletmenin varlıkları olması gerekenden yüksek değerlenirse veya o bilanço döneminde duran varlıklar için amortisman ayrılmasından vazgeçilirse bilanço iyileştirilmiş olur. Varlıkların düşük değerlenmesi halinde bilanço olumsuz maskelenmiş olur. Bilançonun olumsuz yönde maskelenmesinin amacı; vergi kaçırmak, kar dağıtmamak veya az dağıtmak ve hisselerin borsa değerini düşürerek spekülasyon yapmak olabilir. Bilançonun olumlu yönde maskelenmesine bilançonun güzelleştirilmesi denir. Bunun amaçları ise daha fazla kredi alabilmek, çok ortaklı şirketlerde ortakları tatmin için fazla kar dağıtmak, işletmenin kamu oyundaki imajını güçlendirmek ve vergi ödeyebilmek olabilir. Bilanço maskelenmesi üçüncü kişileri yanıltma amacı taşıdığından bir muhasebe hilesidir. Bu nedenle revizyon çalışmalarına dikkat etmek gerekir.

### 3.2.6. Güvenlik Bölümünde İç Kontrol Sistemi

Otel işletmelerinin her zaman yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına konuklar tarafından zarar verilmesi, hırsızlık, asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar, sarhoşluk gibi olağanüstü olaylarla karşılaşması mümkündür. Oteller sözü edilen olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadır. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacıyla doğar. Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur. Aşağıdaki şekilde güvenlik bölümünün organizasyon şeması görülmektedir.



**Şekil 9:** Büyük Bir Otelin Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Orhan Batman., **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s.134.

Otel işletmelerinde meydana gelebilecek olağanüstü olayları ve alınabilecek önlemleri kısaca belirtmekte fayda vardır<sup>172</sup>.

- ❖ **Yangın:** Tehlikeli bir yangında ön büro personeli, tehlike bölgesindeki konuklarla temas kurarak buldukları yerleri boşaltması için duyuru yapmakla görevlidirler. Böyle bir durumla karşılaşıldığında konukları sakın bir şekilde uyarmak, birçok kötü sonuçları önleyebilir. Yangın, katların boşaltılmasını gerektirecek kadar büyümüş ise otel görevlileri yangın çıkışlarını açarlar. Yangın çıkışlarının anahtarı genellikle çıkış yerindeki camların altında bulunur. Otel personeli konukların çıkışlarına yardım eder, bütün odaları arar ve kontrolünü yapar. Konukların güvenle dışarı çıkarılması ve yangının söndürülmesi için her türlü çaba gösterilmelidir. Yangın söndürüldükten sonra etraf düzenlenir, normal görevlere başlamadan önce açılmış kapılar kilitletir.
- ❖ **Kaza Olayları ve İlk Yardım:** Herhangi bir kaza, hastalık ve ölüm halinde otel müdürüne haber verilmek üzere yazılı bir rapor hazırlanmalıdır. Kaza halinde personel dikkatli olmalı, görevinin konuğa hizmet ve oteli koruma olduğunu unutmamalıdır. En önemlisi kazanın meydana geldiği yere hiçbir zaman yalnız gidilmemelidir. İlk yardım gerektirdiği durumlarda da doktor gelene kadar geçici bir tedavi yapılmalıdır.
- ❖ **Ölüm Olayı:** Ölüm olayında, otel personeli paniğe ve skandala neden olabilecek olayları önleyebilmelidir. Ayrıca bir konunun ölümünde, derhal polise haber verilmeli ve cesedin servisin asansöründen indirilmesine özellikle dikkat edilmelidir.
- ❖ **Hırsızlık Olayı:** Otelde hırsızlık olaylarının önlenmesi için bütün konuklara, check-in sırasında değerli eşyalarını kasaya teslim etmeleri gerektiği hatırlatılmalıdır. Güvenlik görevlileri, kat ve ön büro görevlileri arasında çok iyi bir iletişim sağlanmalı ve konuyla ilgili yeterli eğitim verilmelidir. Genelde hırsızlık; otel personeli, otelde kalan konuklar ve otel ile ilgisi olmayan yabancılar tarafından yapılmaktadır.
- ❖ **Kayıp ve Bulunmuş Eşya:** Bütün kayıp eşyalar dikkatli bir şekilde kaydedilmelidir. Kayıp eşyanın sahibi olduğunu iddia eden kimsenin eşyayı gayet iyi tanımlaması gereklidir. Eşya, sahibine bir makbuz doldurulup imzalatıldıktan sonra verilmelidir. Genelde bulunan eşyalar çamaşır

<sup>172</sup> Olalı ve Korzay, a.g.e., s.560-570.

bölümüne gönderilmekte, fakat değerli eşyalar ön bürodaki kasada koruma altına alınmaktadır.

### **3.2.7. Teknik Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Teknik hizmetler bölümü, bir otel işletmesinin sağlıklı yürütülebilmesi ve ayakta durabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Teknik hizmetler bölümünün sorumluluk alanları; otel işletmesinin günlük işlemleri sırasında gerekli olan elektrik, sıcak su, buhar, klima ve diğer benzeri hizmetlerin verilmesi, araç ve gereçlerin bakımı, tamiri, mobilya ve diğer donanım hizmetlerinin korunmasıdır.

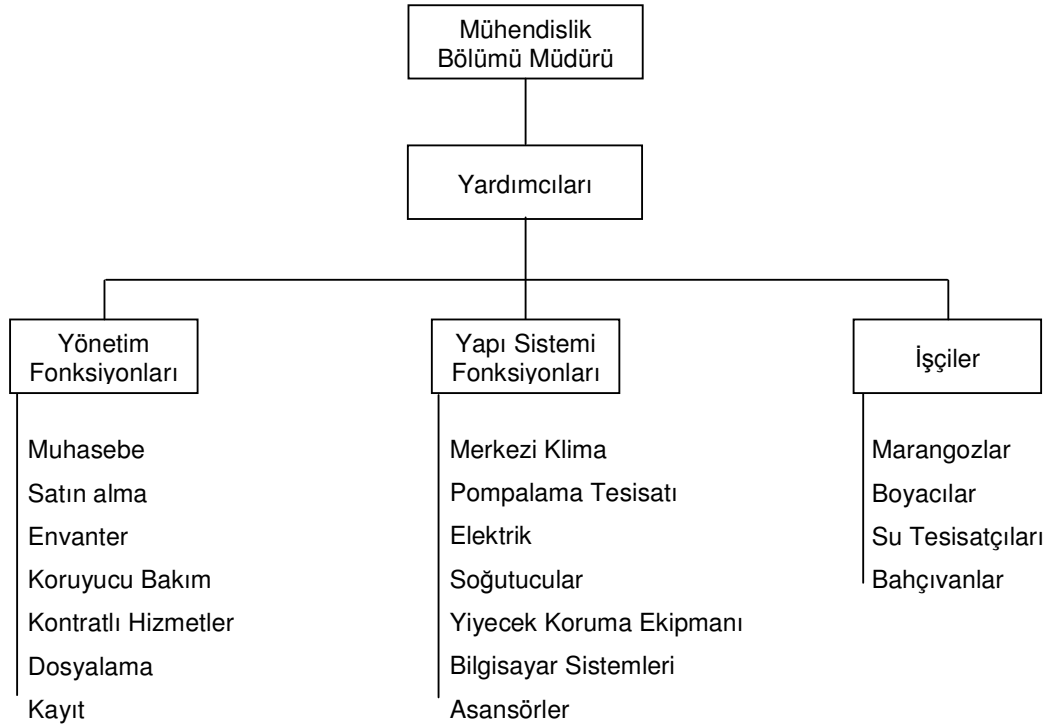
Teknik hizmetler bölümü tarafından, otelin genel izolasyonundan su sistemleri, elektrik enerji sağlayıcıları, soğutma, ısıtma ve diğer bütün sistemlere kadar her konunun üzerinde hassasla durulması gerekir. Örneğin, tesisin su ve ısı izolasyonunu yaparken gerekli önlemler alınmazsa hem tesisi ısıtmak çok zor ve maliyetli olabilir, hem de beklenmeyen alanlara akan sular nedeniyle büyük sorunlar gündeme gelebilir. Su sistemi de yeterli ve sağlıklı bir alt yapıya sahip değilse hiç beklenmedik bir anda tesisteki konukların su ihtiyacının karşılanması mümkün olmayabilir. Elektrik enerjisi sorun olduğunda da jeneratörün tesisi ayakta tutacak güçte planlanmış olması gerekir<sup>173</sup>.

Teknik hizmetler bölümü gider merkezi olduğu için teknik hizmet giderleri muhasebe bölümü tarafından kayıt altına alınır. Aşağıdaki şekilde teknik hizmetler bölümünün organizasyon şeması içerisinde bölünüşü gösterilmektedir.

---

<sup>173</sup> Güngör Kuru, **Otelciliğin İncelikleri**, Ekin Grubu Yayınları, İstanbul, 2005, s.189-190.





**Şekil 10:** Büyük Bir Otelin Teknik Hizmetler Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Orhan Batman., **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s.126.

Teknik hizmetler bölümü, iç kontrol sistemi açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki işlemlerin yapılmasında yarar görülmektedir<sup>174</sup>:

- İç kontrol nedeniyle koruyucu bakımın yapılması gerekir. Koruyucu bakım yapılmadığında makine veya aletler gerektiği şekilde çalışmayabilir ya da çabuk bozulabilir. Bu aletleri kullananlar da durumdan olumsuz etkilenip işlerini yapamazlar. Örneğin, fırın termostatının çalışmaması ya da ısı ayar düğmesinin çalışmaması sonucu oluşacak aşırı ısı; fırındaki yemeği yakabilir, personelin elini yakabilir ya da yangın çıkarabilir.
- Bakım faaliyetleri bir plan dahilinde, belirli periyotlarla aksatılmadan yapılmalıdır. Örneğin, aletlerin elektrik bağlantıları ve kablolar her ay kontrol edilmelidir. Yapılan bakımlar ve bakım sırasında yapılan işler için rapor tutulmalı ve bu raporlar bir sonraki bakım programı sonrası incelenmelidir.

<sup>174</sup> Azaltun, a.g.e., s.124-125

- Bakım sırasında eskiyen ve kısa sürede sorun çıkarabilecek parçalar ihmal edilmeden değiştirilmelidir.
- Koruyucu bakımın enerji, işgücü ve zaman tasarrufu sağladığı unutulmamalıdır.
- Makineler ve elektrikli ev aletleri kullanan personel, olası zararlara karşı uyarılmalı ve gerekli eğitime tabi tutulmalıdır.
- Koruyucu bakım, işin uzmanları tarafından yapılmalı, mümkün olduğunca makine ve elektrikli ev aletlerinin teknik servislerine yaptırılmalıdır.

### 3.2.8. İnsan Kaynakları Bölümünde İç Kontrol Sistemi

Otellerin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle çok sayıda personel çalıştırılması gerekmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde personelin çoğu konuklarla doğrudan ilişki içerisinde olduğundan, konuklara sunulmuş olan hizmet konukların memnuniyetinde büyük bir rol oynamaktadır.

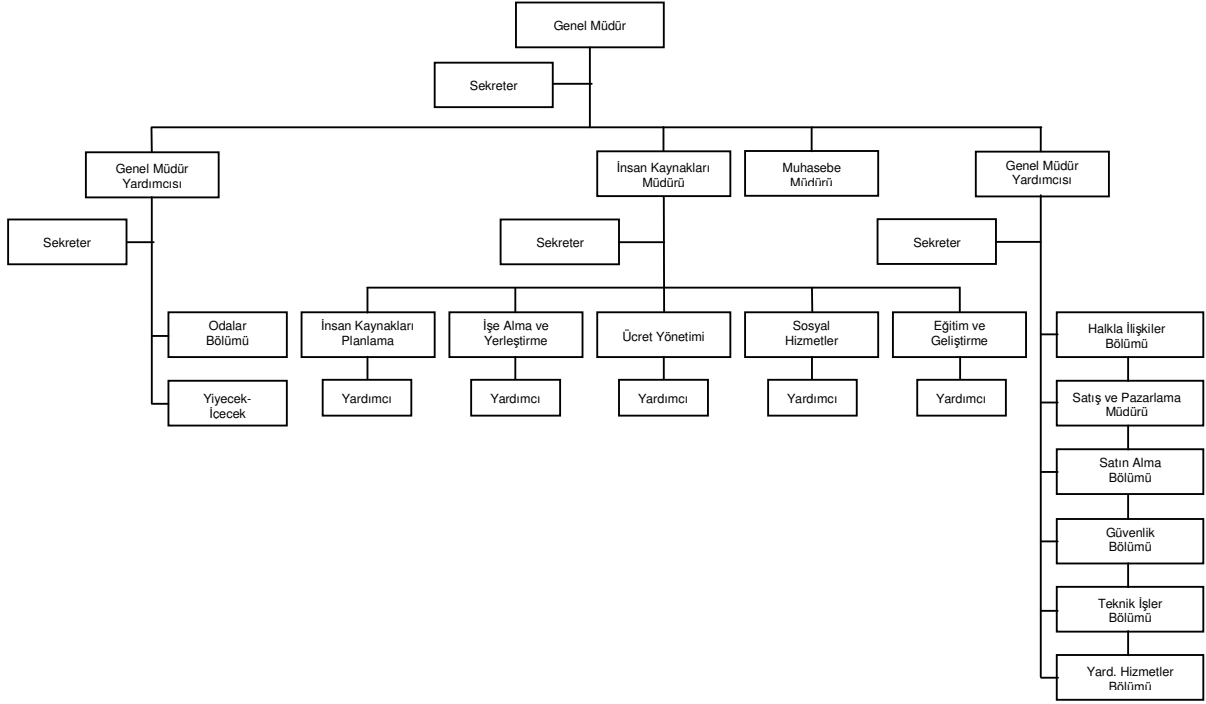
Başarılı oteller, insan kaynağı üzerine yatırım yapan, bu kaynağı eğiten, iş tasarımlarının ve kalite kontrolünün olduğu, ortalamanın üstünde ücret veren, personelin tatminini oluşturarak, yüksek hizmet sunumu sağlayan işletmelerdir. İnsan unsurunun bu denli önem taşıması, otel organizasyonunda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Bu birim insan kaynakları bölümüdür<sup>175</sup>.

Günümüzde kendini kanıtlamış birçok otel işletmesine bakıldığında (Hilton, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında "insana yapılan yatırım"ın yattığını görmek mümkündür. Örneğin, Türkiye'de modern otelciliğin başlamasına olanak sağlayan Hilton Oteli, ilerleyen yıllarda, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli rol üstlenmiştir. Bu durum, Hilton oteller zincirinin, işgörenlerini bir yatırım unsuru olarak gördüğü şeklinde yorumlanabilir. Dünya genelinde artan rekabet, otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi alanına daha fazla eğilmelerini gerektirmiştir. Birçok alanda olduğu gibi, otelcilik alanında da insan kaynakları yönetimi her geçen gün biraz daha önem

---

<sup>175</sup> Leyla Şentürk Özer ve Fatma Çağla Çam, "İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halka İlişkiler Faaliyetleri: KKTC Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, 2002, s.15.

kazanmaktadır<sup>176</sup>. Aşağıdaki şekilde büyük ölçekli bir otelde insan kaynakları bölümünün organizasyon içindeki yeri gösterilmektedir.



**Şekil11:** Büyük Bir Otelin İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s.14.

Konaklama işletmesinin insan kaynakları bölümünün görevi; insan kaynakları planlaması ve planlama hazırlıkları, iş analizi, insan kaynakları temini ve seçimi, eğitim, iş ve işgören değerlendirilmesi, ücretleme ve insan kaynakları ile ilgili diğer işlevleri yerine getirmektir<sup>177</sup>. Konaklama işletmelerinin konukların psikolojik doyumlarına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, diğer işletmelere göre daha çok işgören çalıştırma zorunluluğu, özellikle kıyı konaklama işletmelerinde işgücü devir hızının yüksekliği, turizm talebinin esnekliği ve eğitim görmüş işgücüne

<sup>176</sup> Barış Erdem, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.11, Mayıs 2004, s.40-41.

<sup>177</sup> Philip Worsfold, "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry", **Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, No.7, 1999, s.341.

duyulan gereksinimin fazlalığı konaklama işletmelerinde işgücü planlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır<sup>178</sup>.

Konaklama işletmelerinde geleneksel olarak yüksek personel devri söz konusudur. Özellikle beş yıldızlı oteller, çok fazla personel devri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum ise, oteldeki maliyetlerin yükselmesine ve servis kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Personel devrinin azaltılması ve iş performansının artırılması için en önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılıktır. Bu kavram ile çalışanların işe devamsızlığı ve işten ayrılma oranlarının azaltılması doğrultusunda genel olarak örgütün performans düzeyinin artırılması sağlanmaktadır<sup>179</sup>. İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden biri; ücret ve ödül yönetimidir. Ücret, bireylere hem kendilerinin hem de ailelerinin gereksinimlerini karşılama olanağı sunmaktadır. Çeşitli ödül uygulamaları ise, statü, saygınlık kazanma, öz gerçekleştirme ve tanınma gibi sosyal ve psikolojik gereksinimleri karşılamaktadırlar.<sup>180</sup>.

Konuyu iç kontrol açısından değerlendirdiğimizde, özellikle personele ödenen ücretlerle ilgili olası hata ve hileler, hayali personele ödeme yapılması veya fazla ödeme yapılması şeklinde ortaya çıkabilir. Bunun içindir ki; iç kontrolün etkinliğinin artırılmasında aşağıdaki yolların izlenmesinde fayda bulunmaktadır<sup>181</sup>.

**a-** Her çalışanın en az iyi hal belgesi, iş müracaatı, muayene raporu, ikametgah belgesi, nüfus sureti, statüsü, performans değerlendirme formu ve varsa iş

---

<sup>178</sup> Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s.15.

<sup>179</sup> Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1, 2005, s.401.

<sup>180</sup> Edip Örucü, Zeki Anıl Bulut ve Ali Naci Karabulut, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, 2005, s.52-53.

<sup>181</sup> Selda Çatak, "Konaklama İşletmelerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinliğinin Arttırılması ve Otomasyon İmkanları (Bir Uygulama)", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Balıkesir, 2000, s.367-369.

anlaşması gibi bilgileri içeren dosyalar ve kayıtlar oluşturulmalıdır. Ayrıca, çalışanların özlük dosyalarındaki bilgiler güncel ve düzenli olmalıdır.

- b-** Sadece genel müdür ve insan kaynakları bölümü müdüründen birisi personelin işe alınması, yerinin değiştirilmesi, ücretinin belirlenmesi, ücretinde değişiklik yapılması ve işten çıkarılması yetkisine sahip olmalıdır. Ayrıca, belirli düzeyin üzerindeki kişilerin işe alınmasında Genel Müdürlük onayı olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- c-** Personelin çalıştığı sürenin belirlenmesi ve doğrulanarak raporlanması gerekir. Bu konuda en çok kullanılan yöntem, zaman sistemi veya zaman izleme sistemi kullanılarak personelin işe geliş, dinlenme süresi ve ayrılış saatlerinin belirlenmesidir. Gelişmiş zaman izleme sistemleri kullanıldığında, bordroları hazırlayan personel, tüm personelin fiilen çalıştığı süreleri istediği an bilgisayar ekranında bir rapor halinde görebilmektedir. Hatta bir tuşa dokunarak, tüm bordroları bilgisayara hazırlatabilmektedir. Daha az gelişmiş sistemlerde, personelin zaman saatince işlenmiş zaman kartı her hafta veya ay sonunda bordroları hazırlayan personele gönderilmektedir. Ücret bordrosunun hazırlanmasında kullanılan bu bilgilerin ayrıca personelin yöneticisi tarafından da doğrulanması gerekmektedir. En güvenilir olanı yöneticinin personelin çalıştığı saatleri bizzat kaydederek raporlanmasıdır. Böylece bordroları hazırlayan personel tarafından zaman kartı ile yönetici raporu karşılaştırılarak sapmaların olup olmadığı belirlenebilir. Bu işin sağlıklı yapılabilmesi için yöneticinin personelin zaman kartına ulaşımının sınırlandırılması gerekir.
- d-** Personelin raporlanan saat kadar çalışıp çalışmadığını daha sıkı bir şekilde izlemek için görevli bir personel çalıştırılabilir. Bu personel bizzat kendilerinin zaman kartlarını işletip işletmediğini gözlemlediğinden, personelin zaman kartlarının bir başkası tarafından kullanılmasına izin vermez. Böylece, çalışmadığı halde bir başka personel tarafından zaman kartının işletilmesi yoluyla fazla gelir elde etmeye yönelik hilenin önüne geçilmiş olur.
- e-** Ücret bordroları, bordro bilgilerini hazırlayan personelin haricinde yetkili bir kişi tarafından son defa onaylanmalıdır. Ayrıca, bu ayın bordrosu geçmiş ayın bordrosu ile kontrol edilip, farkların nedenleri araştırılıp incelenmelidir.
- f-** Özellikle fazla mesai ücretine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda, fazla mesai konusu incelenip, yapılan mesailerin kanunlara uygunluğu kontrol edilmelidir. Bazı uyanık personel fazla çalışmış gözükme isteyebilir. Bu durumun önüne geçilmesi gerekmektedir.

- g- İşten ayrılan kişilerin ihbar ve kıdem tazminatı hesapları ve vardiya çalışma sisteminin işletme bünyesine, vardiya prosedürüne uygunluğu kontrol edilmelidir.
- h- İç denetçi veya personel bölümünden bir personel sondaj usulü ile bordroları hazırlayan personeli kontrol etmeli, bordrolardaki bilgiler zaman kartı raporu, saatlik ücret, brüt ve net ödenecek tutarlar itibariyle doğrulanmalıdır. Bu tür sürpriz kontrollerin yapıldığını bilen personel, işini hatasız, hilesiz ve titizlikle yapacaktır.
- i- Personele tüm ödemeler çek ile yapılmalı ve nakit ile yapılan ödemelerden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.
- j- Sahte çalışanlara ödeme yapılmaması için personel çeklerinin dağıtımında çek sahibinin imzası karşılığı çekler verilmeli ve çek dağıtımını yapan, imzayı atanı tanımıyorsa imza personelin iş başvurusundaki imza ile karşılaştırılmalıdır. Personel çekleri bizzat personelin kendisi tarafından alınmalı ve diğer bir personel tarafından alınmasına izin verilmemelidir. Çek dağıtım işini arada sırada genel müdürün bizzat yapması da, genel müdüre personelle ilişki kurmasında avantaj sağlayacağı gibi iç kontrolün etkinliğini arttıracak bir uygulama olacaktır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, işletme sahipleri ya da yöneticiler, işletmeye personel alırken kurmuş oldukları sisteme uyum sağlayabilecek kişileri tercih etmek durumundadırlar ki bu işletme için önceleri maliyeti yüksek olsa da uzun dönemde olumlu katkılar sağlayacak bir karar olacaktır. Çünkü otelin organizasyonunda yer alan personelin yetenekli ve dürüst olması etkin bir iç kontrol açısından önem taşımaktadır.

### **3.2.9.Yiyecek-İçecek Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde konukların her türlü yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayan ve oda gelirlerinden sonra %25-50 arası payla en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü otelin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek-içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını gerçekleştiren bölümdür<sup>182</sup>.

<sup>182</sup> Alptekin Sökmen, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.49.

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Özellikle otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün hizmetli personel sayısını teknoloji ve kalite nedeniyle belirli standartların altına indirme olanağı yoktur. Bunun birinci nedeni, odaların tersine, otellerde yiyecek-içecek hizmeti, otelde kalan konuklar kadar kalmayanlara da sunulmasıdır. İkinci nedeni ise, yiyecek-içeceklerin hazırlanmasının oransal olarak daha fazla işgücüne dayanmasıdır<sup>183</sup>.

Otele gelen her konuk, ön büroda otele giriş işlemlerini yaptırdıktan sonra, odasına çıkarak yerleşir; daha sonra restoran giderek yemeğini yer veya bara geçerek bir şeyler içer. Bir konuğa yiyecek ve içeceklerle ilgili sunulan hizmetler, onun uyanmasıyla başlar ve uyumasına kadar devam eder. Özellikle kıyı otelciliğinde tam pansiyon konaklayanlar için yiyecek-içecek hizmetleri şehir otellerine göre daha büyük öneme sahiptir<sup>184</sup>.

Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümü ile ilgili temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır<sup>185</sup>:

- Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kişi yiyecek-içecek müdürüdür. Yiyecek-içecek müdürünün örgütlenme şekli, ülkemizde Hilton ve Sheraton gibi Amerikan kökenli uluslararası zincir otellerin açılmasıyla başlamıştır.
- Genellikle beş yıldızlı otel olarak hizmete açılan büyük otellerde, Turizm Bakanlığı mevzuatına göre yirmi dört saat oda servisi zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun anlamı mutfağın ve mutfakta yer alan servis barın 24 saat boyunca hizmet vermek zorunda olmasıdır.
- Yiyecek içecek bölümünün yirmi dört saat hizmet sunması nedeniyle, yiyecek-içecek müdürünün altında bir yardımcıya gereksinim vardır. Çünkü, yiyecek-içecek müdürü yirmi dört saatini otelde geçiremeyeceği için, onun olmadığı saatlerde yardımcısı 24:00-08:00 saatleri arasında, genellikle gece müdürü yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu olmaktadır.

---

<sup>183</sup> Medlik, a.g.e., s.61

<sup>184</sup> Sökmen, y.a.g.e., s.49-50.

<sup>185</sup> Dündar Denizler, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.18-19.

- Yiyecek-içecek b6l6m6n6n alt birimleri olan restoran m6d6r6, banket m6d6r6, oda servisi m6d6r6, mutfak Şefi ve bulaŐıkçı Şefi gibi b6l6mler b6y6k otellerde faaliyetlerini s6rd6rmektedirler. Burada Şehir merkezi otelleri ile kıyı otelciliği arasında bazı k66k farklar olabilir; 6rneğin, Şehir merkezi otellerinde banket ve oda servisi b6l6m6, kıyı otelciliğine g6re daha yoğun olarak çalıŐabilmektedir.
- B6y6k otellerde alakart restoran ve barların sayıca fazla olması; aynı zamanda bu t6r otellerde kongre ve banket salonlarının kapasitelerinin de fazla olması, yiyecek-içecek gelirlerinde artış sağlamaktadır. 6zellikle İstanbul gibi hem turizmin, hem de end6stri işletmelerinin yoğun olduğu Şehir otellerinde yiyecek-içecek gelirlerinin seviyesi oda gelirlerine yaklaŐmakta ve zaman zaman da oda gelirlerinden daha fazla olmaktadır.

B6y6k otellerde yiyecek-içecek ile ilgili b6l6mlerin daha kapsamlı ve daha karmaşık olması, yiyecek-içecek faaliyetlerinin kontrol6n6 gerekli kılmaktadır. B6y6k otellerde bu g6rev "maliyet kontrol6" adı altında ve genellikle yiyecek-içecek m6d6r6ne bağlı olarak çalışan bir kişiye verilmektedir. Maliyet kontrol6nden sorumlu kişinin en 6nemli g6revi; yiyecek-içecek maliyetlerinin hesaplanması ve maliyet analizinin yapılması yanında yiyecek-içecek b6l6m6ndeki kayıp ve kaçakları 6nlemek ve aynı zamanda zayıatları azaltmaktır.

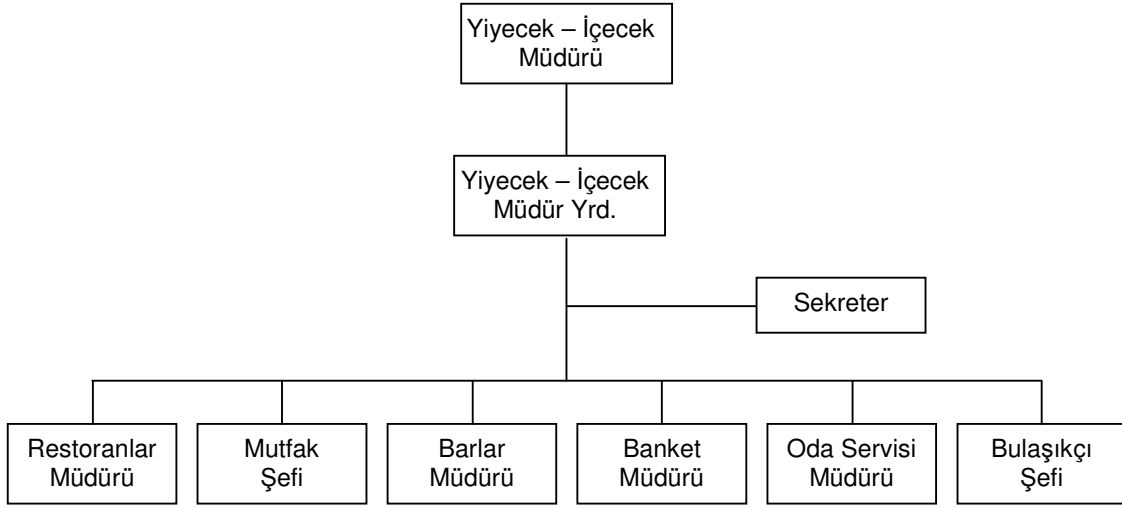
Yiyecek içecek b6l6m6 ciroları y6ksek, masrafları y6ksek, kar marjları ise satışlarına oranla d6Ő6k olan hassas bir b6l6md6r. En k66k olumlu ya da olumsuz sapmaların karlılık durumunu olumlu ya da olumsuz y6nde hızla deęiŐtirdięi bir b6l6md6r. Bu bakımdan b6l6m6n baŐındaki sorumluların, mali işler birimleriyle çok sıkı bir koordinasyon içinde olmaları ve b6l6mlerinin gidiŐatını sadece ay sonlarında değil, çok daha sık periyotlarla izlemeleri gerekir. Yiyecek içecek b6l6m6 extra gelirlerini 6niteler bazında ve kişi/kuver olarak istatistiklerle destekleyerek hazırlamalıdır. Bu çalışmalarını yaparken hem odalar b6l6m6n6n hazırladığı doluluk oranlarından ve hem de mali iŐlerden alacağı geçmiş verilerden yararlanarak ileri d6nemlere ilişkin yiyecek içecek gelirlerini planlamalıdır<sup>186</sup>.

---

<sup>186</sup> Adnan Şişman, "Yiyecek-içecek Departmanı Yıllık Faaliyet B6tesi Hazırlanırken Nelere Dikkat Etmeli?", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/10/2006)



Aşağıda şekilde büyük bir otelin yiyecek-içecek bölümünün otel organizasyonu içinde yapılanması gösterilmektedir.



**Şekil 12:** Büyük Bir Otelin Yiyecek-İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Dünder Denizer., **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.18.

Yiyecek-içecek bölümü temel olarak mutfak, restoran ve bar bölümlerinden oluşmaktadır. Buradan hareketle, yiyecek-içecek bölümünün iç kontrol açısından değerlendirilmesinde söz konusu bu bölümlerinin ayrı ayrı incelenmesinde fayda vardır.

### 3.2.9.1. Mutfak Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi

Mutfak, her türlü yiyeceğin hazırlandığı, pişirildiği ve konuklara servis edilmeye hazır hale getirildiği birimdir. Yiyecek-içecek bölümünün merkezi durumunda olan mutfağın görevlerinin çok ve karmaşık olması nedeniyle, etkin, hijyenik ve modern üretim akışı sağlanacak şekilde planlanması gerekmektedir. Eğer yemek üretim aşamasında renksiz, lezzetsiz pişirilmiş ve estetik kaygıdan uzak porsiyonlanmış ise yiyecek maddelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanarak korunması ve mutfağa gönderilmesi, hazırlanan yemeklerin konuklara

sunulması ne kadar kusursuz ve kaliteli olursa olsun konuk açısından bir anlam ifade etmeyecektir<sup>187</sup>.

Yiyecek üretim sürecindeki hatalı ve hileli davranışlar üretim maliyetlerini yükselterek karlılığı azaltacaktır. Yiyecek üretim sürecindeki hata ve hileleri minimize edecek prosedürlerle ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir<sup>188</sup>:

- a- Konaklama işletmesinin tüm yiyecek üretimini gerçekleştirdiği mutfakları üretimi rahatlıkla sağlayacak havalandırma, aydınlatma, ısı, araç-gereç, makine ve tüm uygun fiziksel koşulları taşımalıdır. Özellikle mutfağın konumu, aydınlatılması, döşemesi, tavan ve duvarları ve klima sistemi gibi fiziksel özellikleri, çalışma ortamı üzerinde etkili olmaktadır. Duvarın iletken bir boya ya da yansıtıcı bir madde ile boyanması ve kaplanması ilk etapta önemsiz gibi görünmesine karşın çalışan personel üzerinde etki yapacaktır. Ayrıca açık rengin egemen olduğu mutfaklar hem personelin hem de dışarıdan gelebilecek kişinin üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Yine iyi aydınlatma sistemi olan mutfaklarda göz yorgunluğu, isteksizlik gibi personel psikolojisi ile ilgili sorunlar ortadan kalkacaktır.
- b- Yiyecek içecek bölümünün merkezi durumunda olan mutfaklarda personel arasında belirli uzmanlık alanlarına göre bir görev dağılımı yapılmalıdır. Bu bağlamda mutfak bölümünde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir organizasyon planı olmalı ve mutfak personelinin yazılı tüm iş ve görev tanımları bulunmalıdır. Bu tanımların yazılı olması yeni personelin kısa sürede adaptasyonunu ve eğitimini de kolaylaştıracak ve mutfaktaki iş kazaları oranını düşürecektir. Bu da, iç kontrol açısından önemlidir. Ayrıca, yemek üretiminin uzmanlık istemesi, mutfak personelinin kalifiye olmasını

---

<sup>187</sup> Ahmet Kaya, **Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi**, Güneş Ofset Matbaacılık, Antalya, 2000, s.52.

<sup>188</sup> Bu bölüm, Ahmet Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya, 1995, s.110; Alptekin Sökmen, **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.49; Mehmet Sarıışık ve Ümran Kaya, "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kar Analizi Yöntemi ve Uygulaması", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, 2004, s.63; Sıdıka Bulduk, **Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama**, Detay Yayınları, Ankara, 2002, s.169; Cemal Türkan, **Mutfak Teknolojisi**, UBF Foodsolutions Yayınları, Bolu, 2005, s.287; Jack D.Ninemeier, **Food and Beverage Management**, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA, 2000, s.107, adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

gerektirmektedir. Kalifiye olmayan personel hazırlık aşamasında gereğinden fazla atık çıkmasına, üretim aşamasında ise istenen nitelikte yemek pişirilmemesine ve dolayısıyla kayıpların artmasına yol açacaktır.

**c-** Mutfakta firelerin izlendiği bir kayıt sistemi bulunmalıdır. Böylece işletmenin yiyecek-içecek üretimindeki süreçleri iyileştirmesine olanak sağlanacaktır. Firenin, yiyeceğin hazırlanma veya pişirilme sırasında mı ortaya çıktığının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu noktalardaki incelemeler işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırıcı yönde olacaktır.

**d-** Otelde hem mutfak hem de mönü planlamasının yapılması iç kontrol açısından önemlidir. Mönü, Fransızca kökenli bir terim olup belirli bir fiyat karşılığı banketlerde ve yemek salonlarında servis edilen detaylı yiyecek listesi olarak tanımlanır. Profesyonel düşünceye sahip işletme yöneticileri mönülerin basit bir listeden daha çok, işletme ve konuk arasında güçlü bir iletişim köprüsü olduğu konusunda hemfikirlerdir. Bir yiyecek işletmesinin başarısı büyük ölçüde mönü planlamasında yatmaktadır. İyi bir mönü planlaması:

- Hizmet verilen grubun yeterli ve dengeli beslenmesine olanak verir.
- Hizmet verilen grubun psikolojik ve biyolojik doyumunu sağlar.
- Yemek artıklarının oluşmasını engeller.
- Maliyeti kontrol altına alır.
- Mutfakta çalışan personelin ve yönetimin huzurlu olmasını sağlar.
- Satın almayı kolaylaştırır.
- Kısaca toplu beslenme sistemlerinin başarısında etkilidir.

**e-** Konaklama işletmeciliği açısından bakıldığında, mönü planlaması daha çok açık büfede sunulan yiyecek ve içeceklerin, her öğün için dönüşümlü olarak (Cycle Menu) servis edilmesini içermektedir. Banket; önceden fiyatı ve servis edilecek yemeklerin çeşidi belirlenmiş, bir mönü dahilinde, belirli sayıdaki konuk için verilen yemektir. Bu bir iş, toplantı, konferans, seminer yada kutlama yemeği olabilir. Günümüzde, konaklama işletmelerinde banket mönüleri, mönü planlaması içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle beş yıldızlı şehir otellerinin banket gelirleri işletmenin en önemli gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerdeki otellerde düzenlenen banketler, bazı dönemlerde otellerde oda gelirlerinden daha fazla kazanç sağlayabilmektedir. Banket gelirlerinin, konaklama işletmelerinin toplam gelirleri içerisinde önemli bir yere sahip

olması nedeniyle, banketler işletme yönetiminin üzerinde durması gereken ciddi bir konudur. Konaklama işletmelerinin içinde yer alan banket salonlarından, yiyecek ve içecek hizmeti verilmeden de kiralama yoluyla gelir sağlanabilir.

**f-** Standart reçeteler yemek üretiminin kontrol altına alınmasında en etkili araçlardan biridir. Standart reçete kullanılmayan işletmede etkin bir maliyet kontrolünden bahsetmek mümkün değildir. Standart reçete bir yemekte kullanılan malzeme çeşitlerini, miktarlarını, işlem sırasını, yiyeceğin maliyet fiyatını, porsiyon miktarını, gramajını ve satış fiyatını gösteren tarifedir. Standart reçeteler kullanım kolaylığı açısından genellikle kartlara hazırlanır ve yemek gruplarına göre numaralandırılır. Piyasada fiyat dalgalanmaları veya sürekli bir artış söz konusu olduğunda yiyeceğin maliyeti de değişecektir. Bu gibi durumlarda standart reçete kartının yeniden değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla aynı kart birkaç defa kullanılabilir şekilde tasarlanmalıdır. Standart reçetelerin yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Satış tahminlerinin isabetli yapılmasında kolaylık sağlar.
- Yemek üretimlerinin aynı kalite ve lezzette olmasına yardımcı olur.
- Hızlı ve seri üretime olanak tanır.
- Gerektiğinde aşçıların birbirleri yerine ikamesine olanak sağlar.
- Denetimde kolaylık yaratır.
- Yemeklerin maliyetlendirilmesine yardımcı olur.
- Malzeme ihtiyacının belirlenmesine katkıda bulunur.
- İşgücü maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur.
- İşe yeni giren personelin eğitiminde kullanılabilir.
- Envanter denetiminde kolaylık sağlar.

**g-** Standart porsiyon büyüklüğü, standart reçetelere sadık kalınıp kalınmadığının denetlenmesini sağlar. Konuğa sunulan yemeğin miktar ve ağırlığı işletmenin önceliğine göre değişmekle birlikte, tüm işletmeler tarafından genel kabul görmüş standartlar da mevcuttur. Bununla birlikte aynı işletmede birden fazla satış ünitesinin olması, aynı yemeğin Table d'hote veya A'la Carte mönülerde sunulması durumuna göre farklı porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesi de mümkündür. Saptanan standart büyüklükler daha çok et yiyecekleri için gram olarak ifade edilirken, çorba, sebze vb. yemekleri için daha çok kullanılan servis tabağı veya servis kepçesi olarak

algılanmaktadır. Dolayısıyla bu tür yiyecekler için standart reçeteler düzenlendikten sonra buna uygun standart servis malzemelerinin personel tarafından kullanımının sağlanması gerekmektedir. Zira, yemeğe ödenen bedeli etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, en önemlilerinden birisinin de porsiyon büyüklüğü olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

- h-** Personelin yeme ve içme alışkanlıklarının izlenmesi gerekir. Yemek hazırlanırken personelin bir taraftan da atıştırması önlenmelidir. Mümkün olduğunca personelin yemek saatleri dışında yemek yemesine izin verilmemelidir. Ayrıca mutfakta yemek üretimi için kullanılan gıda maddeleri insanların günlük yaşamda tükettiği gıda maddeleri ile benzer olduğundan personeli çalma yönünde cezbedebilir. Özellikle mutfakta kullanılan bazı pahalı gıda maddelerini (havyar, karides vb.) personelin geliri ile satın alması mümkün olmadığından, bu tür birim fiyatı yüksek gıda maddelerinin stoklarda büyük miktarlarda bulundurulmaması yerinde olur. Personelin otele giriş ve çıkışlarda aranması da bu tür hırsızlığı caydırıcı bir unsurdur. Mutfak personelinin gıda maddesi hırsızlığı için kullandığı yöntemlerden birisi çöplerdir. Çöp torbasına gıda maddeleri konarak çöp variline atılmakta ve mesai çıkışında çöp varilinden bu torba alınmaktadır. Bunu önleyici şekilde çöplerin belirli kişilere belirli zamanlarda atılması, çöp torbalarının kontrol edilmesi ve mesai saatleri dışında personelin işletmenin etrafında dolaşmasının yasaklanması gibi prosedürler geliştirilebilir.

### **3.2.9.2. Restoran Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi**

Restoranlar esas itibarıyla otelde kalan veya otel dışından gelen konukların yemek-içmek gibi gereksinimlerini karşılayan, öğle ve akşam yemeklerinin verildiği birimlerdir. Genellikle restoranlar otelin görünüş bakımından en güzel yerinde ve mutfağa yakın yerde konumlandırılmış ve iyi ışıklandırılmış olmalıdır<sup>189</sup>. Bu bölümde hata ve hilelere meydan vermeden yiyecek-içecek bedelleri peşin, kredili veya konuk hesabına aktarılmalıdır. İkinci önemli gelir merkezi olarak restoranların hata ve hileli işlemlerin en çok karşılaşılabileceği birimler olması nedeniyle etkin bir iç kontrol sistemine gereksinimi vardır. Bunun için aşağıdaki konular üzerinde durmakta fayda bulunmaktadır:

<sup>189</sup> M. Altuğ Yörükoğlu, **Otel İşletmelerinde Servis Yönetimi**, Mikro Dizgi, Konya, 1994, s.30.

- a- Özellikli konaklama işletmelerinin restoran bölümünde nitelikli ve yetenekli personelin çalıştırılması, görevlerin uygun şekilde ayrılması ve otomasyon olanaklarından yararlanılması ile etkin bir iç kontrolün sağlanması kaçınılmaz hale gelecektir. Restoranda görev yapan servis personelinin eksiksiz hizmet verebilmesi ve faaliyetlerinin kontrol edilebilmesi için örgütsel bir yapılanmaya gitmeleri gerekir. Tüm servis personelinin görev ve sorumlulukları yazılı hale getirilip kendilerine iletilmiş olmalıdır<sup>190</sup>.
- b- Hata ve hileler sonucu ortaya çıkabilecek kayıpların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan gelir kontrol sistemleri de iç kontrol açısından büyük önem arz etmektedir. Söz konusu sistemler arasında en çok uygulananı satış noktası terminali olarak adlandırılan POS (Point of Sales)'tur. POS, ana bilgisayara bağlı olarak çalışan, yiyecek-içecek siparişlerini mutfağa ve bara iletilmesini, ücretlerin interaktif olarak konuklara iletilmesini sağlayan entegre bir sistemdir. POS sisteminin kullanılmasıyla satış belgeleri el değmeden hazırlanmakta ve yanlış işlem ve hatalar önlenmektedir. POS sisteminden alınan raporlarla hangi servis elemanının hangi mönüleri sattığı, ne kadar nakit, ne kadar kredi kartı ile satış yaptığı raporları alınabilmektedir<sup>191</sup>.
- c- Yiyecek içecek gelirlerinin otelde konaklayanlardan mı yoksa banket ve toplantılardan elde edilen gelirlerden mi oluştuğu belirlenmelidir. Banket ve toplantılar ön planda ise, banketle ilgili tüm konular yazıya dökülmeli ve banket emri, teknik müdür, yiyecek-içecek müdürü ve işletmedeki tüm ilgili bölümlere imza karşılığı bildirilmelidir. Banket emrinin amacı, banketi kesinleştirilerek hazırlıklara zamanında başlamak ve eksiklikleri önceden gidermektir. Banket emri sonradan istenmeyen bir durumla karşılaşmamak için aşağıdaki bilgileri içerecek şekilde düzenlenmelidir<sup>192</sup>:

---

<sup>190</sup> Azaltun, a.g.e., s.83-84

<sup>191</sup> Galen R. Collins ve Tarun Malik, **Hospitality Information Technology**, Kendall/Hunt Publishing Company, USA, 1999, s.215.

<sup>192</sup> Yaşar Yılmaz, **Konaklama & Ağırhama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.92.

- ✓ Banketi veren kişi veya kuruluşun adı,
- ✓ Banketin cinsi,
- ✓ Davetli sayısı (minimum-maksimum garantisi),
- ✓ Kişi başına fiyat,
- ✓ Banketin tarihi ve saati,
- ✓ Kararlaştırılan m?n? (yiyecek-içecek),
- ✓ Kararlaştırılan salon ve masa d?zeni,
- ✓ Banketin sahibi veya kuruluşun adresi ve telefonu,
- ✓ ?zel istekler (iek, dekorasyon, m?zik, ışılandırma vb.),
- ✓ ?deme Şekli,
- ✓ Banket emri numarası,
- ✓ Tarafların gerekli onayı,

Yukarıdaki açıklamaların doğrultusunda, bankete gelen konuk sayısının belirlenmesi, yiyecek içecek t?ketimlerinin doğru bir Şekilde faturaya aktarılması ve tahsilatın yapılmasından Şef kasiyer sorumlu olmalıdır. Her g?n restoranda servis ?ncesi bankette ise banket ?ncesi g?revli servis personeli ile toplantı yapılmalıdır.

### 3.2.9.3. Bar B?l?m?n?n İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi

Bar; her t?rl? alkoll? ve alkols?z çeşitli içkilerin değişik y?ntemlerle karıŐtırılması sonucu elde edilen kokteyllerin alındığı, danslı ve m?zikli olduğu gibi hafif yemeklerin de bulunduğu mekanlardır. Otellerde genellikle birden fazla bar bulunur. Sundukları hizmet çeşidi ve buldukları mekanlara g?re faaliyet g?steren barların belli baŐlıları aşağıdaki gibidir<sup>193</sup>:

- **Amerikan Bar:** eŐitli temel içkilerin ve kokteyllerin servis yapıldığı bir bar t?r?d?r.
- **Snack Bar:** ay, kahve, hafif alkoll? ve alkols?z içeceklerin servisi yanında aperatif t?r? yiyeceklerin de verildiği bir bar t?r?d?r. Konaklama işletmelerinde genelde 12-24 saatleri arasında faaliyet g?sterirler.
- **Lobi Bar:** Otelin kabul salonu olan lobideki bardır.

<sup>193</sup> Yılmaz, 2004, s.122-123.

Genel olarak otellerde içecek satışlarında kar marjı yiyecek satışlarına göre yüksektir. Bunun nedeni, maliyet yüzdeleri bakımından içecek maliyet yüzdesinin yiyecek maliyet yüzdesine göre daha az olmasındandır. Sürekli düşük içecek maliyet yüzdesi ile çalışmanın, ancak içecek maliyetinin çok sıkı takip edilmesi ile hata ve hile sonucu ortaya çıkacak kayıpların minimize edilmesi ile mümkün olacağı unutulmamalıdır<sup>194</sup>.

Bar bölümünde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için aşağıdaki konular üzerinde durulması gerekmektedir<sup>195</sup>:

- a-** Bar bölümünde görev ayrımı olmasına ve çalıştırılan personelin nitelikli ve eğitilmiş olmasına dikkat edilmelidir. Mümkün olduğunca otelin barında şef barmen, barmen, bar garsonu, bar komisi ve kasiyer şeklinde görev ayrımına gidilmelidir. Ayrıca bar personeli işe alınırken ince elenip sık dokunmalı, geçmişinin temiz olmasına ve referanslarının kuvvetli olmasına dikkat edilmelidir.
- b-** Bar personelinin aşağıdaki konulardaki olası girişimlerinin önlenmesi gerekmektedir:
  - ✓ İçkiyi kendi içmesini, ısmarlamasını ve değiştirmesini,
  - ✓ Ucuz ürünü, pahalıya satarak kişisel yarar elde etmesini,
  - ✓ İçkileri incelterek, ucuz kaliteyle pahalıyı karıştırmasını,
  - ✓ Ürünü kendi alıp satmasını,
  - ✓ Konuğun içtiğinden daha fazla para almaya çalışmasını,
  - ✓ Değişik içki miktarları ve kokteyl tarifleri kullanması gibi.
- c-** Depodan bara gönderilen içki şişelerinin otele ait olduğunu gösteren tanıtıcı bir işaretleme kullanılmalıdır. Bu bir çeşit damga veya kolay sökülme mühür olabilir. Bu uygulama operasyon sırasında yapılan kontrollerle

---

<sup>194</sup> Azaltun, a.g.e., s.86.

<sup>195</sup> Bu bölüm, Vefa Zat, **Bar-Servis Kokteyl Rehberi**, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.92, Milton T. Astroff ve James R.Abbey, **Convention Management and Service**, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA, 1998, s.512-515; Denizer, a.g.e. s.168-169, James Keiser, **Controlling and Analyzing Costs**, Foodservice Operations, MacMillian Publishing Company, USA, 1997, s.232-234. adlı eserlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.



desteklenerek barmeninın dışarıdan içki getirip satması önlenmeye çalışılmalıdır. Periyodik sayım sırasında da tüm şişelerde otelin özel işaretinin var olup olmadığına dikkat edilmelidir. Otelin işaretini taşımayan şişelere el konulmalı ve sorumlusu araştırılmalıdır.

**d-** Barlarda satılan tüm içkiler için standart porsiyonlar belirlenmelidir. Bu porsiyonların doğru ve tam hazırlanabilmesi için ölçü standartları da belirlenmelidir. Ayrıca standart kokteyl reçeteleri kullanılmalıdır. Standart reçetede söz konusu kokteylin yapımı için hangi malzemelerden ne kadar kullanılacağı ve malzemelerin maliyetleri yazılıdır. Böylece yiyecek ve içecek birim maliyeti her zaman aynı kalmakta ve konuklar her zaman aynı kalitede ve miktarda yeme-içme olanağına kavuşmakta ve konukların memnuniyetsizlik nedeniyle kokteylleri geri göndermesinin önüne geçilmektedir. Standart bardakların da kullanılması ile reçetelere ve porsiyonlara barmenin uyması teşvik edilmektedir.

**e-** Otomatik içecek servis makineleri, standart porsiyonların ayarlanması ve içecek maliyetlerinin belirlenmesinin en kolay ve kesin yoludur. Bu makineleri kullanmanın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ Daha önceden belirlenen içecek miktarı otomatik olarak ölçülmektedir.
- ✓ İçki şişeleri tamamen boşaldığı için, standart verim diğer yöntemlere göre daha yüksektir.
- ✓ Satılan her içki ölçüldüğünden, stokta kalan içki miktarını ve elde edilen karı hesaplamak çok daha kolay olmaktadır.
- ✓ Bar personelinin konunun istediği içeceği bulup servis etmesi, sadece bir düğmeye basmak olacağından, içki servisi sırasında işçilik ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır.
- ✓ Çoğu içecek servis makineleri bilgisayara bağlı olduğundan; her türlü içkinin fiyatı, servis edilen miktar, stok değerleri, yapılan satışlar ve masaların hesapları gibi bilgiler bilgisayarın ekranında görülebilmekte ve bu durumda içki kontrolünde kolaylık sağlamaktadır.

**f-** Bar stoğunda azalan ve biten içkiler için talep fişi doldurularak yiyecek-içecek müdürünün imzası ile depodan çekilmelidir. Otel barları arasında içki

transferi transfer fişleri ile yapılmalıdır. Restoranda olduğu gibi müdürler, otel sahipleri ve VIP konuklar için “ödenmez” ve “ikram” belgeleri kullanılabilir.

- g-** Adisyonlar sadece ilgili bara ait olmalıdır. Böylece, personel aynı türdeki adisyonu başka bir yerden elde edemeyecektir. Adisyondaki siparişin hazırlandığını göstermek ve tekrar kullanılmasını önlemek için çek, barmen tarafından kırmızı kalemle işaretlemelidir. Adisyonlar sıra numaralı olmalı ve hangi servis personeline hangi numaralı adisyonların verildiği not edilmelidir. Kullanılmayan adisyonların iade edilmesi istenmeli ve iade edilmeyen her adisyon için belirli bir miktar para cezası verilmelidir.
- h-** Konukların odasındaki mini barların kontrolleri kat görevlileri veya minibar görevlileri tarafından yapılmalı ve en kısa sürede konuk hesabına tutar aktarılmalıdır. Ayrıca restoranlarda kullanılan POS sisteminin barlarda da kullanılması iç kontrolü güçlendirecektir. Böylece siparişler hazırlanmadan kayıt altına alınmakta, her şifitte hangi içki veya kokteylden ne kadar satıldığının izlenebilmesiyle standart reçeteler ve ölçekler personel tarafından kullanılmakta ve fiyatların otomatik basılmasıyla eksik veya fazla tahsilat yapılamamaktadır.

Sonuç olarak, banket organizasyonlarının da yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek gelirlerinin büyük boyutlara ulaşması iyi bir organizasyon ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasını gerektirmektedir. Yiyecek içecek ile ilgili maliyetlerin sağlıklı bir şekilde kontrolünün yapılması, kaçak ve kayıpların azaltılması ve hedeflenen satış rakamları ile gerçekleşen rakamların arasındaki farkın minimizasyonu işletme içinde kurulacak bilgi sistemlerine bağlıdır. Çünkü büyük işletmelerde sadece yöneticilerin deneyimlerine ve sezgilerine göre yapılan maliyet kontrolünün sağlıklı, ayrıntılı ve güncel bilgileri veremeyeceği kaçınılmaz bir gerçektir.

Bu bölümde muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin konaklama işletmelerindeki işleyişine ilişkin yapılan teorik açıklamalardan sonra, dördüncü bölümde konunun uygulamadaki görüntüsünü ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiş olan araştırma çalışmasının bulgularına ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUHASEBE ORGANİZASYONU VE İÇ KONTROL SİSTEMİ (BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE UYGULAMA)**

#### **4.1. UYGULAMANIN AMACI**

Çalışmanın ilk üç bölümünde açıklanmaya çalışılan kuramsal bilgileri desteklemek amacıyla İzmir’de faaliyet gösteren ve beş yıldızlı bir işletme olan Princess otelde, muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin artırılması ile ilgili konular araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

#### **4.2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM**

Araştırma yöntemi seçilirken, akademik çalışmalarda yapılan benzer uygulamalar örnek alınarak, ilk etapta literatür taraması yapılmış ve buradan hareketle başlıca nitel araştırma yöntemlerinden “Görüşme”, “Gözlem” ve “Doküman İncelemesi” benimsenmiştir.

##### **4.2.1. LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmamızın kuramsal bölümlerinin geliştirilmesi amacıyla, yerli ve yabancı pek çok kaynak kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Bu konuda yayınlanmış olan değişik kitap, makale, tez ve diğer dokümanlar incelenmiştir. Bu bağlamda, ülkemizdeki çeşitli üniversite kütüphaneleri ile veri tabanlarından, Yüksek Öğretim Kurumu Dokümantasyon Merkezi ve yurtdışındaki birçok üniversitenin de veri tabanlarından yararlanılmıştır.

##### **4.2.2. NİTEL ARAŞTIRMA**

Nitel araştırma, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, görüş, tutum ve davranışların ve bunların olası nedenlerinin, görsel, sözlü iletişim raporları yada dokümanların incelenmesi yoluyla araştırılmasıdır. Kuram oluşturmayı hedef alan nitel araştırma, toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları, birbiri ile ilişkisi içerisinde açıklayan modelleme çalışması anlamına

gelmektedir. Nitel araştırmanın en temel özellikleri; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma tasarımında esneklik ve tümevarımcı analizdir<sup>196</sup>.

Nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme; insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşmede kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. Görüşmenin dikkatli planlaması gerekmektedir. Planlama işinde üzerinde durulması zorunlu noktalardan bazıları şunlar olabilir<sup>197</sup>:

- Verilerin kimlerden toplanacağı, örneklemin saptanması
- Ne tür bilgilere gereksinim duyulduğu,
- Görüşme yeri ve zamanının saptanması,
- Görüşmeyi kimlerin yapacağı,
- Ne gibi görüşme şekli izleneceği,
- Görüşme sonuçlarının güvenilirliğinin nasıl irdeleneceği.

Nitel araştırmada kullanılan ikinci en yaygın veri toplama yöntemi ise gözlemdir. Sosyal olguların gözlenerek anlaşılacağı varsayımına dayanan gözlem yöntemi, nitel araştırmada kendi içinde katılımcı ve katılımcı olmayan gibi iki gruba ayrılmaktadır. Son olarak yazılı doküman ve belge analizi, nitel araştırmada, gerek kendi başına gerekse görüşme ve gözlemlerle elde edilen verilere destek amacıyla kullanılan bir veri toplama yöntemidir<sup>198</sup>.

---

<sup>196</sup> Atilla Yüksel ve Fisun Yüksel., **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004, s.149.

<sup>197</sup> Saim Kaptan., **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Tekışık Web Ofset Yayınları, Ankara, 1998, s.144.

<sup>198</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.40-41.

Uygulamamızın ilk aşamasında konaklama işletmesinin genel müdürü ile görüşülerek araştırmamızın Princess otelde yapılabilmesi için izin alınmıştır. Genel müdürün yetkilendirdiği Pazarlama ve Satış Müdürü'nün gözetim ve yardımıyla tüm bölüm müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve faaliyetleri gözlenerek veriler toplanmıştır. Yapılan görüşmeler kasede kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Ayrıca gözlem notları tutularak ve işletmenin yazılı ve basılı evrakları incelenerek yapılan yüz yüze görüşmelerin daha da netlik kazanmasına çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerin verimli olması ve incelenen konu hakkında bilgiler elde edilebilmesi için, görüşmeler konuya ilişkin önceden hazırlanan sorular çerçevesinde yapılmıştır. Görüşme formuna, bir başka deyişle bölüm müdürlerine yöneltilen sorulara Ek 2'de yer verilmiştir.

Araştırmamızın temelini oluşturacak verilerin alınacağı işletme ziyaretleri sırasında dikkate alınan noktaları şöyle sıralamak mümkündür:

- ✓ Öncelikle yapılan çalışma ile ilgili bilgi verilerek, işletmenin uygulama için neden seçildiği ayrıntılı olarak açıklanmıştır.
- ✓ İşletmeden elde edilen bilgilerin, işletme politikalarına ters düşmeyecek biçimde, sadece bilimsel amaca yönelik olarak tezin uygulama bölümünde kullanılacağı açıkça belirtilmiştir. Bu konuda otel yetkilisine araştırmanın ilk aşamasında bir "İzin İsteği Yazısı " gönderilmiştir. Bu yazı Ek 1'de gösterilmiştir.
- ✓ Görüşmelerde cihaz ile kaydetme ve not alma tekniğinin kullanılmasına ilişkin izin istenerek, bu konuda onay alınmıştır.
- ✓ İşletmede araştırma yapılmasını kabul ettikleri, bilgiyi paylaştıkları ve zaman ayırdıkları için görüşülen herkese teşekkür edilmiştir.

### **4.3. UYGULAMANIN SINIRLARI**

Uygulama çalışmamızda, birden fazla işletmede araştırma yapmanın çok sağlıklı ve anlamlı karşılaştırmaların yapılamayacağı düşüncesiyle tek bir işletmede daha detaylı çalışmanın yapılması uygun bulunmuştur. Araştırmada seçilecek bir başka yaklaşım ise çok sayıda işletmede anket soruları yardımıyla uygulama yapmak olabilirdi. Ancak, çalışmamızda ele aldığımız muhasebe organizasyonu ve iç kontrol kavramlarının işletme yöneticileri ile yüz yüze en az iki saatten başlayan görüşmeleri gerektirmesi, cevaplayıcıların anket sorularına direnç gösterme, görüş bildirmeme ve kaçamak cevaplar verme gibi araştırmanın anlamını kaybettirecek bir davranış sergileme olasılığı gibi nedenlerle söz konusu anket çalışmasının da sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşünülmüştür.

### **4.4. UYGULAMA YAPILAN OTEL İŞLETMESİNİN TANITILMASI VE ORGANİZASYON YAPISI**

Çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz İzmir Princess Otel, 2 kral dairesi, 10 suit ve 288 standart olmak üzere toplam 300 odası ve 600 yatak kapasitesiyle hizmet vermektedir. Doğayla iç içe konumu sayesinde en çok beğenilen ve tercih edilen tesis olarak öne çıkan otel aynı zamanda jeotermal özelliği ile de dikkat çekmektedir.

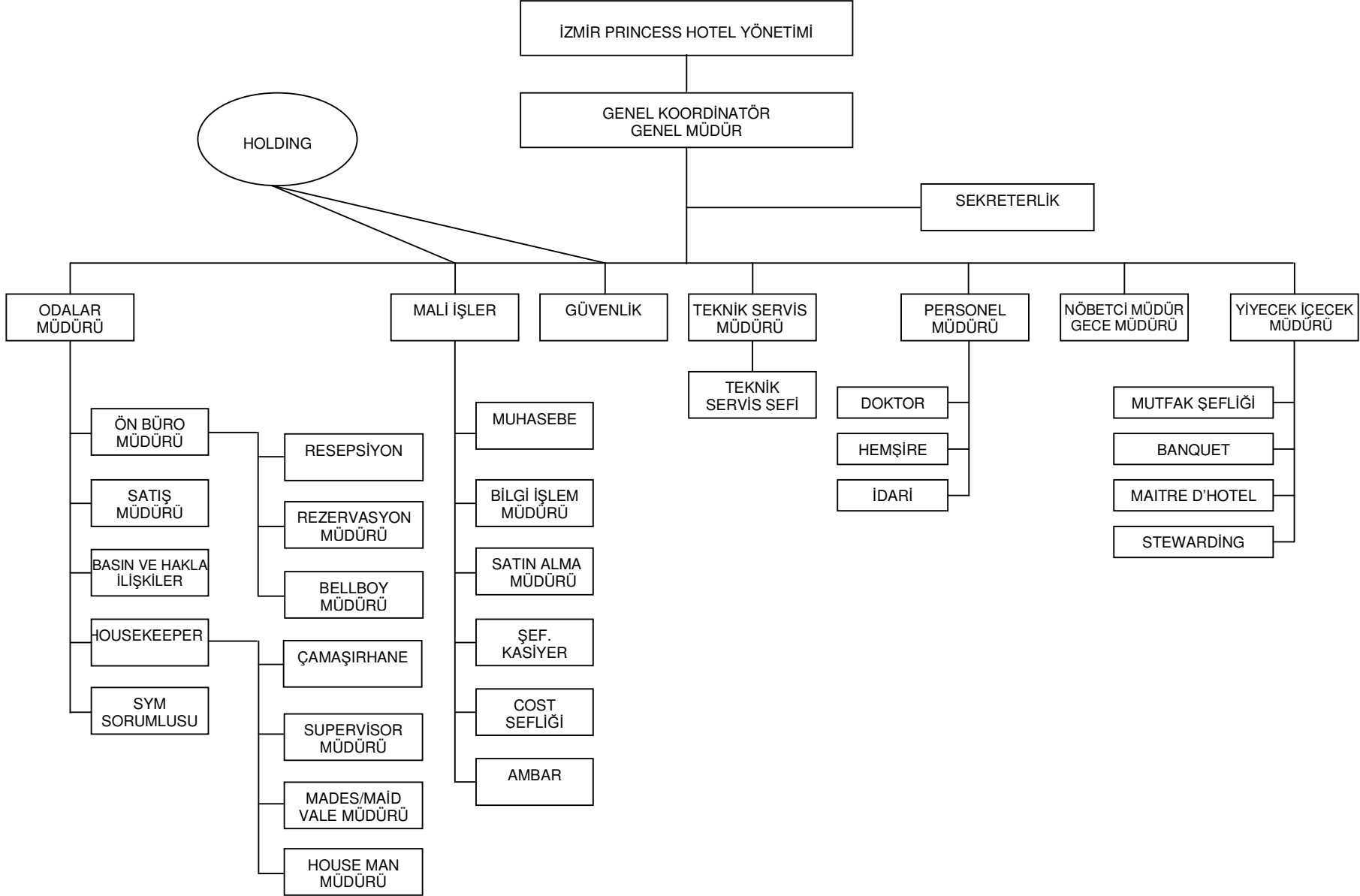
İzmir'in beş yıldızlı otellerinin başında gelen Princess Otel, yerli sermayesi ile 11 yıldır hizmet vermektedir. Otelin tüm odalarında; telefon, minibar, TV uydu yayımları, klima ve banyolarda termal su bağlantısı bulunmaktadır. Yetişkin ve çocuklar için açık havuzların yanı sıra, cam kubbeyle kapatılmış olan termal su havuzu da otelde yer almaktadır. 16 adet açık ve kapalı restoran ve salonlarda, aynı anda beş binden fazla konuğa banket hizmeti verilebilmekte olup, otelin salon ve restoran kapasiteleri aşağıdaki gibidir:

**TABLO 5:** İzmir Princess Otelin Salon ve Restoran Kapasiteleri

Salon İsmi	Metre kare	Kokteyl	Banket	Tiyatro	Sınıf	U Masa
ROOF	1054	900	850	700	300	80
ARGOS	344	300	240	300	160	70
HÜSEYİN ÖĞÜTCEN	195	120	80	120	60	40
VECDİ GÖNÜL	68	50	40	60	30	20
KUTLU AKTAŞ	143	100	90	120	60	40
DOKUZ EYLÜL	34	30	20	30	20	12
TAVERNA	770	700	500	250	100	40
PRINCESS CLUP A	875	800	700	500	200	70
PRINCESS CLUP B	800	800	700	500	200	70
SMYRNA RESTAURANT	700	600	450	-	-	-
KING'S TERAS	1000	800	500	700	-	-
BAHÇE	625	800	500	-	-	-
SUMMER GARDEN	1237	1500	900	1000	-	-
SEVGİ BAHÇESİ	700	600	400	500	-	-
CAFE GARDEN	400	250	200	-	-	-
HAVUZ BAŞI	328	350	250	-	-	-

**Kaynak:** <http://www.izmirprincess.com.tr> (Erişim Tarihi:15/12/2006)

Otel, merkezi ısıtmalı ve aydınlatmalı tünel ile Balçova Termal Tedavi Merkezine bağlıdır. Fizik tedavi ve rehabilitasyona gereksinim duyan hastalar, özür­lü ve engelliler için uluslararası alanda tanınmış uzman doktor, fizyoterapist ve hemşireler, 24 saat acil yardım, ambulans hizmeti ile Balçova Termal merkezinden yararlanma olanağı sunmaktadır. İşletmenin organizasyon şeması aşağıda görüldüğü gibidir.



Şekil 13: İzmir Princess Otelin Organizasyon Şeması



İşletmenin organizasyon şemasına bakıldığında; odalar (ön büro, satış-pazarlama, basın ve halkla ilişkiler, kat hizmetleri ve tamamlama), mali işler, güvenlik, teknik servis, personel, gece müdürlüğü ve yiyecek-içecek olmak üzere çeşitli fonksiyon yöneticileri görülmektedir. Bu yöneticilerin hepsi doğrudan genel müdüre bağlı çalışmaktadır. Genel müdüre bağlı kurmay işlevinde sekreterlik sorumlusu bulunmaktadır. İşletmenin organizasyon şemasında; genel müdüre bağlı müdürlerin yanı sıra bu müdürlere bağlı şefliklerin de olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışmamızın üçüncü bölümünde yer alan bir konaklama işletmesinin genel organizasyon şemasındaki muhasebe bölümü İzmir Princess otelde mali işler bölümü olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.5. UYGULAMANIN GENEL BULGULARI**

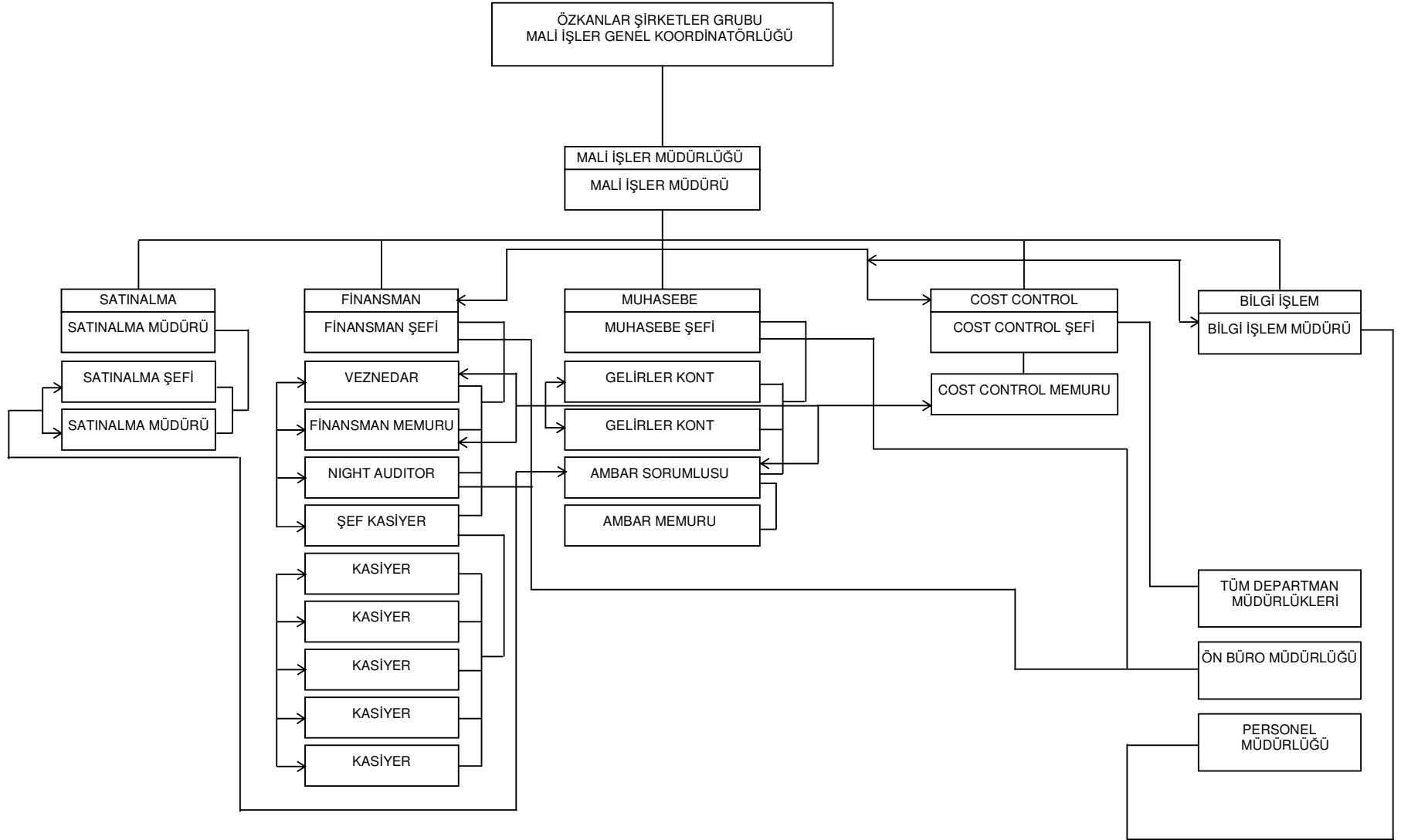
Uygulama bulgularında öncelikle muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi özetle açıklanmış olup, daha sonra muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi ile ilgili olarak işletme yetkililerine konuların kısa açıklamaları yapılarak, bu doğrultuda sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar açıklanmaya çalışılmıştır. Otelin muhasebe organizasyonuna ilişkin sorulara Ek 2'de yer alan İzin isteği formunda yer verilmektedir.

##### **4.5.1. Uygulama Yapılan Otelin Muhasebe Organizasyonuna İlişkin Bulgular**

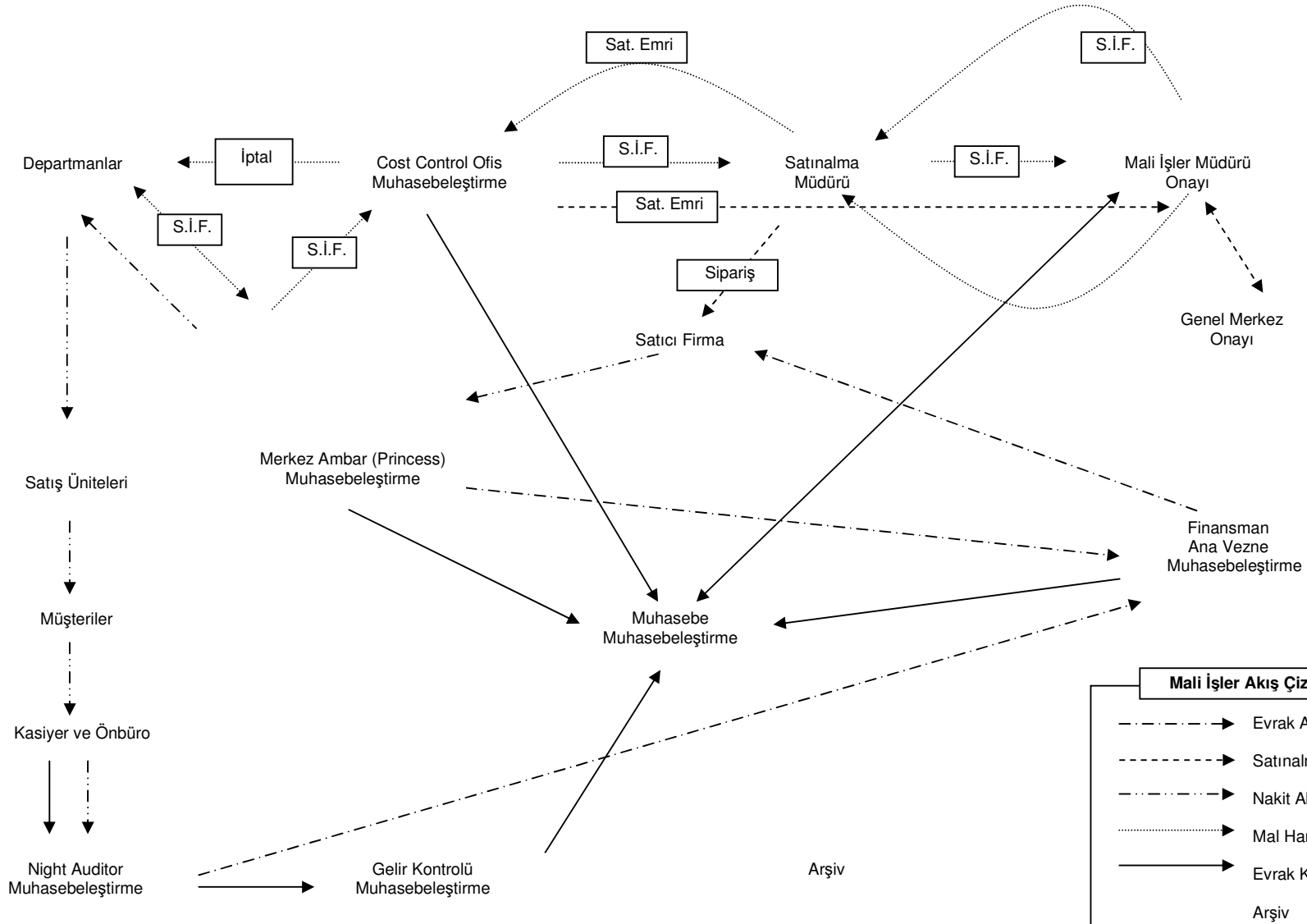
Otelde yer alan muhasebe organizasyonunun temel amacı, otelin, maliyeye, devlete, işverene ve topluma olan yasal sorumluluklarını yerine getirmektir. Ayrıca, işletmedeki hasılat ve giderleri iyi bir şekilde izleyerek işletmenin üst yönetim ve sahiplerine bilgi vermek bu organizasyonun diğer bir amacıdır. Otelde 7/A maliyet hesapları kullanılıp, kayıtlar tekdüzen muhasebe sistemine göre yapılmaktadır. Otelin kullandığı tekdüzen hesap planı örneğine Ek 3'te yer verilmektedir.

##### **4.5.1.1. Otelin Mali İşler Bölümünün Personel Açısından Organizasyonuna İlişkin Bulgular**

Uygulama yapılan otelde muhasebe bölümü mali işler müdürlüğünün bir alt bölümü olup, çalışmamızda muhasebe organizasyonu kavramı mali işler bölümü açısından değerlendirilmiştir. Bu bağlamda İzmir Princess otelinin mali işler bölümünün personel açısından organizasyonuna ve iş akış şemasına aşağıda yer verilmektedir.



**Şekil 14:** İzmir Princess Otelin Mali İşler Bölümünün Organizasyon Şeması



**Şekil 15:** İzmir Princess Otelin Mali İşler Bölümünün İş Akış Şeması

İzmir Princess Otelin mali işler bölümünün organizasyon şemasında yer alan personelin görevleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

### **Mali İşler Müdürü**

- Mali işler müdürlüğüne bağlı, bölüm müdür ve şeflerinin yönetim ve denetiminin sağlanması,
- Tahsilatların izlenmesi konusunda ilgili birimlerin yönlendirilmesi,
- Tahsilatların yapılması, sorunlu alacaklar veya geciken hesapların tahsili konusunda diğer bölümler ile işbirliği yapılması,
- Aylık analizlerin yapılması ve sonuçlar konusunda genel müdüre ve mali işler genel koordinatörlüğüne bilgi verilmesi,
- Şüpheli alacaklar analizinin yapılması ve karşılıkların ayrılması,
- Tüm ödemelerin gözden geçirilmesi ve paraflanarak onaylanması,
- Periyodik kasa sayımlarının yapılması, dövizlerin döviz alım bordrolarına uygunluğu ya da dövizli tahsilatların ilgili belgelere uygunluğu konusunda denetimin sağlanması bakımından gerekli önlemlerin alınması,
- Yapılan iskontoları incelemesi, indirim prosedürünün işlerliğinin sağlanması ve iskonto verilme nedenlerinin belirlenerek uygun olması halinde onaylanması,
- Satın alma faaliyetlerinin uygunluğunu kontrol edilmesi, fiyat analizlerini gözden geçirilmesi, denetiminin ve incelenmesinin sağlanması,
- Satın alma isteklerinin bütçe paralelinde olmasının denetlenmesi, bütçeyi aşan alımlar konusunda ilgili birimlerin uyarılması,
- Genel müdür ve yiyecek içecek sorumlularına, maliyetleri kontrol edebilmeleri için gereken maliyet rakamlarının maliyet kontrol bölümü tarafından hazırlanmasını sağlanması,
- Yiyecek içecek malzemelerinin, maliyet kontrol sistem ve prosedürlerinin belirlenmesi, yiyecek içecek karlılığının, bütçeye uygun seviyelere ulaşmasına yardımcı olunması, malzeme teslim faaliyetlerinin denetlenmesi,
- Menü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarında, mutfak şefi ve yiyecek içecek yetkilileri ile uyumlu bir şekilde çalışması için maliyet kontrol şefinin yönlendirilmesi,

- Yılbaşı, bayram ya da haftanın belirli günlerinde yapılan organizasyonlarda, ücretsiz konukları ve kimlerin davetlisi olduklarının belirlenmesi ve dosyalanması,
- Minimum ve maksimum stok seviyelerinin belirlenmesi, stokta azalan malların siparişi için malzemenin siparişi ile tedariki arasında geçen zaman süresinin mal ayrımlı olarak belirlenmesi ve gerekli bölümlere bildirilmesi konusunda satın alma bölümü ile uyumun sağlanması,
- Stoklarda hareket görmeyen malzemeler konusunda gerekli bölümlerin uyarılması,
- Bütçe dönemlerinde bölüm müdürlerinden gelen yıllık bütçelerin incelenmesi ve bir önceki yılın bütçesi ile karşılaştırılması,
- Gelir, maliyet ve masraf bütçelerinin analiz edilmesi, bütçenin derlenerek uniform hale gelmesinin sağlanması,
- Bütçe çalışmalarına fiilen katılarak, önerilerle birlikte değişikliklerin, gerekiyorsa düzeltmelerin gerekçeleri ile birlikte yapılması,
- Aylık gerçekleşen bütçenin analiz edilerek sapmaların belirlenmesi ve ilgililer tarafından önlem alınmasına yardımcı olunması,
- Ödemekle yükümlü olunan vergilerin (Muhtasar, KDV gibi) zamanında hesaplanması ve ödenmesinin sağlanması için gerekli işlemlerin yaptırılmasının izlenmesi,
- SSK primleri, personel ikramiyeleri ve ücretli izin karşılığı, elektrik, su, telefon, kira ve benzeri için karşılıkların ayrılması ve ilgili ödemelerin yapılması,
- Yiyecek-içecek fiyatları ile maliyetlerin analiz edilmesi,
- Nakit avansların sıkı bir şekilde denetlenmesi,
- Otelin yapılması gereken sigorta işlemlerinin yaptırılması, poliçelerin izlenmesi, prim ödemelerinin kontrol edilmesi,
- Şüpheli alacakların yasal olarak izlenmesi için hukuki müşaviri ile uyumlu olunması,
- Aylık mizandan kar/zarar cetvellerinin hazırlanması ve doğrulunun kontrol edilmesi,
- Aylık ve kümülatif olarak bütçe ve fiili gelir ve giderlerini gösteren aylık raporun çıkarılması,
- Aylık karlılık, performans ve verimlilik raporunun hazırlanması, yıl sonlarında mali analizin yapılması ve günlük olarak tüm gelir tutarları ile birlikte birim

olarak istatistiksel kayıtların da muhasebe kayıtlarına girilmesinin sağlanması,

- Mali işler müdürlüğüne bağlı olarak çalışan tüm personelin uyumlu, planlı ve sistemli olarak çalışmalarının sağlanması,
- Mali işler müdürlüğüne bağlı personelin eğitim ile ilgili gereksinimlerinin belirlenmesi ve otel içi eğitim olanaklarının yaratılması,
- Bölüm içinde aksamayacağı bir şekilde senelik izinlerin kullanılması için gerekli önlemlerin alınarak planlı bir şekilde uygulamaya sokulması,
- Bağlı olduğu Grup Mali İşler Genel Koordinatörlüğüne, gerekli bilgi akışının sağlanması.

### **Muhasebe Şefi**

- Ambar ve muhasebe mahsuplarının kontrol edilmesi,
- Günlük kasaların, günlük gelirlerin ve ücret bordrolarının kontrol edilmesi,
- Muhtasar ve KDV beyannamelerinin hazırlanması,
- Ay sonu virman mahsubunun hazırlanması ve aylık faaliyet raporlarının hazırlanması,
- Kendisine bağlı personele eğitim verilmesi,
- Personelinin senelik izinlerinin kesintisiz ve işlerde herhangi bir duraksama ya da aksama olmayacak bir şekilde ayarlanması,
- Personelinin işle ilgili sorunlarına çözüm üretilmesi, çözümlenemeyen konuların bir üst amire bildirilerek, bilgi akışının hızlı bir şekilde sağlanması,
- Mali işler müdürlüğünde görevli tüm diğer şeflerle koordineli bir şekilde çalışılması,
- Personel müdür ve şefliği ile ilgili teknik bilgi alışverişinde bulunarak mevzuat ve yeni gelişmeler konusunda bu müdürlüğe bilgi akışında yardımcı olunması.

### **Gelirler Kontrolörü**

- Döviz kurlarının izlenmesi,
- Housekeeping raporlarının kontrol edilmesi,
- Gelir istatistikleri raporunun hazırlanması,
- Aylık gelirler grafiğinin hazırlanması,

- Banket gelirlerinin çıkarılması,
- Gece denetçisi tarafından hazırlanan günlük hasılat raporunun kontrol edilmesi,
- Günlük hasılat mahsubunun kontrol edilmesi,
- Ön büro tarafından city ledger' e kaldırılan folyoların faturalarının düzenlenmesi ve ilgili kişi yada kuruluşlara ulaştırılması,
- Ön büroda personel için açılan folyoların izlenmesi,
- Yapılacak iş ve iş ortamı ile ilgili sorun ve önerilerin bağlı olduğu muhasebe şefine, muhasebe şefinin izinli olduğu günlerde ise Mali İşler Müdürüne iletilmesi,

### **Ambar Sorumlusu**

- İşletmeye satın alınan malzemelerin, fatura ile işletmeye girişinden muhasebe hesaplarına aktarılması da dahil olmak üzere, tüm sürecin izlenmesi ve kontrol edilmesi,
- Stok kayıtlarının düzenlenmesi ve kayıtlara uygun depolanması, düzenlenmesi, talepler doğrultusunda ilgili birimlere transfer edilmesi,
- Demirbaş malzemelerinin kayıtları, izlenmesi ve amacına uygun kullanılmasının kontrol edilmesi,
- Ay sonlarında bölüm sayımlarında bulunmak, her türlü malzemenin gereken şartlarda muhafazası ve kontrol edilmesi,
- Bağlı personelin senelik izinlerini kesintisiz, işlerde herhangi bir duraksama ve aksama olmayacak bir şekilde ayarlanması,
- Personelin işle ilgili sorunlarına çözümler üretilmesi, söz konusu çözümlerle ilgili olarak muhasebe şefine bilgi verilmesi, çözümleyemediği konuları mali işler müdürüne bildirerek, bilgi akışının hızlı bir şekilde sağlanması,
- Personelin, eğitim ve motivasyon ile ilgili konularda moral düzeyinin yüksek tutulması.

### **Ambar Memuru**

- Tüm depolarla ilgili olarak, teslim alma işlemlerinin yapılması,
- Stok kayıtlarına fatura girişlerinin yapılması, malzemelerin siparişlere uygun olarak, teslim alma ve tasnifinin yapılması, ayrıca gelen malzemelerin

araçlardan boşaltılmasında işlerin yoğun olduğu günlerde portorlere yardımcı olunması,

- Yapılacak iş ve iş ortamı ile ilgili sorun ve önerilerini bağlı olduğu depolardan sorumlu ambar sorumlusuna, onun izinli günlerde ise muhasebe şefine hızlı bir şekilde iletilmesi,

### **Satın Alma Müdürü**

- İşletmeye alınacak ya da alınması düşünülen her türlü mal veya hizmetin piyasadan, fiyat araştırmasının yapılması, bunların detay ve fiyatlarının mali işler müdürünün ve genel müdürün onayına sunulması,
- Onayların tamamlanmasından sonra, satın alma faaliyetinin süresi içinde gerçekleştirilip, malzemelerin ambara tesliminin sağlanması, hizmet alımlarında da aynı şekilde satın alınan hizmetin ifasını sağlanması,
- Satın alma müdürlüğü bünyesinde görevli personelin, sevk ve idaresinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinde, gerekli kararların alıp uygulanması ve personelin satın alma prosedürüne uymalarını sağlanması,
- Bağlı personelin senelik izinlerini kesintisiz, işlerde herhangi bir duraksama ve aksama olmayacak şekilde ayarlanması,
- Personelin işle ilgili sorunlarına çözümler üretilmesi, ürettiği çözümlerde mali işler müdürüne bilgi verilmesi, çözümlenemeyen konuların mali işler müdürüne bildirilerek, bilgi akışının hızlı bir şekilde sağlanması,
- Personelin, eğitim ve motivasyon ile ilgili konularda moral düzeyinin yükseltilmesi.

### **Satın Alma Şefi**

- Satın alma müdürünün bulunmadığı zamanlarda yerine vekalet edilmesi,
- İşletmeye alınan teknik ve diğer muhtelif malzemelerin tedarikini prosedürlere uygun olarak yerine getirmek görevlerinden olup, satın alma memurunun yapacağı alımlarda ilk danışacağı kişi olarak memurun görevini prosedürlere uygun şekilde yerine getirmesinin sağlanması.



## **Satın Alma Memuru**

- İşletmeye alınması düşünülen ya da karşılaştırılan her türlü mal ve hizmetin zamanında tedarikini, satın alma prosedürüne uygun olarak ve satın alma prosedürünün talimatları doğrultusunda, bölümlerin istek ve beğenilerine uygun olarak yerine getirilmesi,
- Onaylanan satın alma istek fişlerinin, araştırmalardan sonra satın alma emrine dönüştürülmesi ve ilgili firmalara fakslanması,
- İstekler konusunun araştırılması sonucunda ortaya çıkabilecek, yeni alternatiflerin satın alma müdürüne bildirilmesi,
- Zaman zaman portföyün genişletilmesi ve fiyatlar konusunda yeni firmaların bulunup, tekliflerin alınması konusunda satın alma müdürüne yardımcı olunması,
- Özellik arz eden satın almalarda ilgili bölüm görevlisi ile birlikte tedarikin yapılması,
- Satın alma masrafları ile ilgili olarak, masraf listelerinin hazırlanması ve muhasebeye iletilmeden önce satın alma müdürü kontrolü ve onayının alınması,
- İş ya da iş ortamı ile ilgili sorun ve çözüm önerilerinin amire iletilmesi.

## **Finansman Şefi**

- Para akışının yönlendirilmesi konusunda Mali İşler müdürüne bilgi verilmesi,
- Kasaların nakdi olarak kontrolünün yapılması,
- Banka işlemlerinin kontrolünün yapılması,
- Ödemelerin ve tahsilatların izlenmesi ile ilgili olarak bağlı personelin yönlendirilmesi,
- Banka mahsuplarının kesilmesi,
- Haftalık bazda aylık nakit bütçelerinin hazırlanması ve revize edilmesi
- Günlük personel mevcut raporunun tanzimi,
- Veznedarı izine çıkarma yetkisine sahip olunması,
- Personelin senelik izinlerinin kesintisiz olarak ayarlanması,
- Personelin işle ilgili sorunlarının çözülmesi, çözümlenemeyen konuların ve iş ile ilgili sorun yada önerilerin bağlı olduğu Mali İşler Müdürüne iletilmesi.

## **Finansman Memuru**

- Tahsilatların izlenmesi,
- Finans şefi ve veznedarın izinli olduğu günlerde onların görevlerinin yerine getirilmesi,
- İmza föylerinin izlenmesi,
- Vezne ödemelerine yardımcı olunması.

## **Veznedar**

- Veznedan tüm tahsilat ve tediyelerin yapılması,
- Yapılan tahsilat ve tediyelerin muhasebeleştirilmesi,
- Günlük kasa ve banka raporlarının çıkarılması,
- Banka talimatlarının hazırlanması
- Kasa ve mahsup kayıtlarından yararlanarak nakit bütçesinin revize edilmesinde amirine yardımcı olunması,
- Ön büro hareketlerinin ana kasaya yansması ile ilgili işlerin yerine getirilmesi,
- Yapılacak iş ve iş ortamı ile ilgili sorun ve önerilerini bağlı olduğu finansman şefine, finansman şefinin izinli olduğu günlerde ise muhasebe şefliğine iletilmesi.

## **Gece Denetçisi**

- Adisyon ve captain order'lardan gelirlerin kontrolü,
- Ön kasa ve bölüm kasalarının kontrol edilmesi,
- Ön kasa hasılat raporunun hazırlanması,
- Gün sonu raporlarının sağlıklı olabilmesi oda kontrolünün yapılıp, varsa eksik bilgilerin tamamlanarak, gece denetimine başlanması,
- Gece denetimi işlemlerinde otomatik index ve backupların alınması ve yeni güne start verilmesi işlemlerinin yapılması,
- Günlük sonuç raporlarının çekilerek, ilgili birimlere ulaştırılması,
- Günlük hasılat raporunun gecedan hazırlanıp, muhasebeleştirilerek kontrol edilmesi için muhasebe birimine iletilmesi,

- Gerek bölüm kasalarından gelen, gerek ön büro tarafından yapılan TL, döviz, kredi Kartı, çek ve benzeri tahsilatların ön büro hesaplarına muhasebeleştirilmesi, kontrol için muhasebeye iletilmesi,
- Ön büro tarafından yapılan döviz bozma işlemlerinin kontrol edilmesi ve muhasebeleştirerek, kontrol için muhasebeye iletilmesi,
- Gerek nakdi gerekse kaydi anlamda herhangi bir sorun ile karşılaşılmaması durumunda öncelikle Mali İşler Müdürüne daha sonra finansman şefine bilgi verilmesi,
- Bilgisayar sistemi ile ilgili sorunların bilgi işlem müdürüne iletilmesi,
- Gerek vezne gerekse gelir kontrolörleri ile sürekli olarak, bilgi alışverişinde bulunması.

### **Şef Kasiyer**

- Kasiyerlerin çalışma programlarının hazırlanması ve çalışmalarının denetlenmesi,
- Yıllık ve diğer izinlerinin izlenmesi ve organize edilmesi,
- Banket emirleri ve banket sözleşmelerinin karşılaştırılarak olası tutarsızlıkların belirlenerek gerekli önlemlerin alınması için amire bilgi verilmesi,
- Banket sözleşmeleri ile gerçekleşen tahakkuk ve ödemelerin karşılaştırılması,
- Ön ödemelerin bilgisayardan çekilerek tespitinin yapılması ve tahsil edilmesi gereken ücretlerin hesaplanarak tahsil edilmesi,
- Bar ve mutfakta yapılan çıkışların izlenmesi,
- Malzeme çıkışlarının belgeli olarak yapılmasının sağlanması,
- Micros cihazlarında oluşan yazılım ve donanım problemlerinin belirlenip bilgi işler müdürüne bilgi verilmesi,
- Kasiyerlerin kıyafet, saç, sakal vb. otel içindeki davranışlarının kontrol edilerek gerekli uyarıların yapılması,
- Hesaplarına itiraz eden konukların sorunlarına yardımcı olunması,
- Kasiyerlerin işle ilgili sorunlarının çözülmesi, çözülmemeyen konuların bağlı olunan amire bildirilerek bilgi akışının hızlı bir şekilde sağlanması,
- İş ile ilgili sorun ve çözüm önerilerinin bağlı olunan amire iletilmesi.

## **Kasiyer**

- Banketlerdeki içki limitini, kişi sayısını, extra yapılan satışların captan orderlar”ının açılıp açılmadığını izlenmesi, adisyonlarının açılarak ücretinin tahsil edip faturalandırılması,
- Oda konuklarından imzalı adisyon var ise micros programından ilgili konuğun oda hesabına aktarılması,
- Shift değişimlerinde diğer kasiyerden hesabın teslim alınması,
- Gün sonunda kasa kapandığında micros raporunun alınması ve gece denetçisine imza karşılığı teslim edilmesi,
- Gerek yönetsel ve gerekse teknik sorunla karşılaşılması durumunda sorunun şef kasiyere iletilmesi.

## **Maliyet Kontrol Şefi**

- Satın alma bölümü ile ortak çalışmalar yaparak, dönemsel fiyat değişikliklerinin saptanıp önlem alınarak, ilgili birimlerin uyarılması,
- Malzeme tüketimleri ile ilgili çalışmalar yaparak, stok düzeyinin belirlenmesine katkıda bulunması,
- Satılan ve satın alınan yiyecek içecek malzemelerinin fiyat analizlerinin yapılması ve gerektiğinde ilgili birimlere bilgi verilmesi,
- Banket mönüsü maliyetlerinin çıkarılması ve satış fiyatın önerilmesi,
- Yiyecek ve içecek maliyetlerinin planlandığı şekilden sapmaması için gerekli önlemlerin alınması,
- Satış maliyetlerinden sapmaların olup olmadığının belirlenmesi, var ise nedenlerinin ortaya koyulması,
- Satın alma birimlerince yapılan fiyat araştırmalarının önceki alımlara göre kontrolünün yapılarak, beklenenden farklı fiyatlar olduğu takdirde ilgili birimin uyarılması ve yeniden araştırılmasının sağlanması,
- Bölümlerin satın alma isteklerinin miktar olarak kontrolünün yapılması, gereksiz satın almaların önüne geçilmesi,
- Aylık maliyet raporlarının hazırlanması,
- Depolardaki ay sonu stok sayımlarının tümüne katılarak sayımın gerçekleştirilmesi,

- Ay sonu maliyet raporlarının muhasebeleştirerek, kontrol edilmek üzere muhasebe birimine gönderilmesi,
- Bayram, yılbaşı ve haftanın önem arz eden günlerinde birim olarak kasiyerlere destek verilmesi ve organize bir şekilde çalışmalarına yardımcı olunması,
- Personelin işle ilgili sorunlarına çözüm yolu bulunması, çözümlenemeyen konuların bağlı olunan amire bildirilerek, bilgi akışını hızlı bir şekilde sağlanması,
- İşle ilgili sorun ya da önerilerin mali işler müdürüne iletilmesi.

### **Maliyet Kontrol Memuru**

- Günlük ve haftalık yiyecek-içecek maliyet çalışmalarının yapılması,
- Personel yemek maliyetlerinin ve ödenmez maliyetlerinin çıkarılması,
- Ödenmez, ikram ve ağırlama çeklerinin uygunluğunun kontrol edilmesi ve raporlarının çıkarılması,
- Bölümler arası malzeme transferinin izlenmesi ve kontrol edilmesi,
- Aylık banket kapasite raporlarının hazırlanması,
- Günlük istatistik raporları ile satış kalemlerinin kuver ve gelirlerinin günlük ve aylık olarak belirlenmesi,
- Günlük açık büfe kahvaltı ve akşam yemeği maliyetlerinin çıkarılması ve belirli periyotlarla hazırlanması,
- İş ya da iş ortamı ile ilgili olarak, sorun ve çözüm önerilerinin şefe iletilmesi.

### **Bilgi İşlem Bölümü**

Otelde bilgi işlem bölümünün temel görevi; bilgisayar sisteminin sağlıklı çalışmasını, güvenliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Ayrıca, bölümün diğer görev ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kullanıcıların yönlendirilmesi ve gerektiğinde eğitim verilmesi,
- Bölümden gelen öneriler doğrultusunda mevcut uygulamalara eklemeler yapılması,
- Mönülerin kapsamının değiştirilmesi,
- Bilgisayarların bakım ve onarımlarının yapılması,

- Bağlı olunan mali işler müdürlüğünde, muhasebe şefleri ve satın alma müdürü ile koordineli olarak çalışılması,
- Diğer tüm bölüm müdürlükleri ile sürekli bir şekilde teknik bilgi alışverişinde bulunulması ve mali işler müdürüne çözüm ve öneriler konusunda bilgi verilmesi.

#### **4.5.1.2. Otelin Mali İşler Bölümünün Nesnel Açıdan Organizasyonuna İlişkin Bulgular**

Konaklama işletmelerinde organizasyon yapılarından dolayı bölümlerarası ilişkilerde de gerek gelirlerin toplanması, gerekse giderlerin kontrol edilmesiyle maliyetlerin çıkarılmasında iyi bir belge düzenine gereksinim vardır. Otelde kullanılan muhasebe defterleri, yevmiye defteri, defter-i kebir ve envanter defteridir. Otelde kullanılan belgeler ise aşağıda yer verilmekte olup bazı belge örnekleri Ek 4'te sunulmaktadır.

##### **Gelir ve Gider Nitelikli Belgeler**

- Fatura
- Sevk İrsaliyesi-Taşıma İrsaliyesi
- Gider Pusulası
- Müstahsil Makbuzu
- Serbest Meslek Makbuzu
- Ücret Bordrosu
- Banka Dekontu

##### **Tahsilat ve Ödeme Belgeleri**

- Makbuzlar
- Çek Bordroları
- Senet Bordroları
- Dekontlar

##### **Genel Nitelikli Belgeler**

- Banka Hesap Özeti (Extre)
- Harcirah Belgesi
- Virman (Havale Talimatları)

- Ticari Mektuplar
- Sözclemeler
- Taahhütnameler
- İş Emirleri
- Tutanaklar
- Bilgi Aktarma Formları

### **Sektöre Özgü Belgeler**

- Günlük Müşteri Listeleri
- Adisyon
- Voucher
- Döviz Alım Belgesi

### **Ödeme Aracı Olan Belgeler**

- Poliçe
- Bono (Emre Yazılı Senet)
- Çek (Seyahat Çeki, Euro Çeki, International Money Order, Havale Çeki, Şahıs Çeki, Kredi Kartı Slipleri)

### **Muhasebe Fişleri**

- Kasa Tahsil Fişi
- Kasa Tediye Fişi
- Mahsup Fişi

### **Diğer Defter ve Belgeler**

- Konaklama Yeri Kayıt Defteri
- Konaklama Belgesi
- Müşteri Hesabı
- Günlük Oda Durum Cetveli
- İnternet Ortamında Günlük Polis Konaklama Bildirim Listesi

Yukarıda belirtilen belgelerin bazıları ile açıklama yapmakta yarar bulunmaktadır. Örneğin; Voucher, seyahat acenteleri tarafından düzenlenen, konaklama, ulaşım şekli ve tarihleri gibi bilgileri içeren belgedir. Bilgi Aktarma

Formları, otel içerisinde görülen aksaklıkların giderilmesi için ilgili bölümlere hitaben yazılan işletme içi yazışmalardır. İşletmenin yönetmeliklere uymayan durumlarının saptanması için yazılmaktadır. İnternet Ortamında Günlük Konaklama Polis Bildirim Formları ise, otele o gün gelen kişilerin kimlik bilgileri ile emniyet teşkilatına online olarak gönderilmektedir. Bu form doldurulmadığı takdirde belirli bir para cezası söz konusu olmaktadır.

#### **4.5.2. Uygulama Yapılan Otelin İç Kontrol Sistemine İlişkin Bulgular**

##### **4.5.2.1. Ön Büro Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Ön büro bölümünde iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için konuyu rezervasyon, check-in, konaklama ve check-out açısından değerlendirmek gerekmektedir.

##### **4.5.2.1.1. Rezervasyon Sürecinde İç Kontrol Sistemi**

Rezervasyon sürecinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- 1-** Rezervasyon yapılmasında internet olanağından yararlanılmaktadır. Özellikle yurtdışından gelen rezervasyon talepleri internet aracılığı ile yapılmaktadır.
- 2-** Bilgisayar ile rezervasyon yaptıracak konuklar pazar özelliklerine göre ayrılmıştır. Örneğin, Uzak doğu pazarı, Avrupa pazarı, Amerika Birleşik Devletleri pazarı olarak farklı fiyat uygulamaları vardır. Ancak resort oteller gibi yazın çok yüksek, kışın çok düşük fiyat uygulaması yoktur.
- 3-** Otelin doluluk oranının yüksek olmadığı dönemlerde özel bir fiyat uygulaması yapılmaktadır ve bu uygulama genel müdür ve genel müdür yardımcısının yetkisi dahilindedir.
- 4-** Bilgisayar dışında yapılan kayıtlar telefon ve faks ile rezervasyon şeklinde gerçekleştirilmektedir. Özellikle şirket ve acente teklifleri faks aracılığı ile istenmektedir.



5- Konuğun ödemesini nasıl yapacağını gösteren ödeme tipi, rezervasyon sırasında değil ön ödeme istenmesi durumunda konuktan öğrenilmektedir.

6- Kullanılan rezervasyon programı rezervasyon iptal edildiğinde sistemde yazılı olarak kalmaktadır. Rezervasyon iptali ve değişikliğini listeleyen bir program bulunmaktadır. Fidelio Front Office Modülü ile geçmiş döneme ait 2 aylık rezervasyon rahatlıkla görülebilmektedir. Ayrıca her çalışanın belli bir şifresi olup, yaptıkları değişiklikler kullandıkları şifrelere göre bilinebilmektedir.

7- Yeni rezervasyon girişlerinde, daha önce otelde konaklayan konukların adresleri hemen alınarak rezervasyon işlemi kısa sürede tamamlanabilmektedir.

8- Rezervasyon yapılırken alınan bilgiler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Örneğin bu bilgiler doğrultusunda konuğun kara listede olup olmadığı programda rezervasyon girişi sırasında yanıp sönen bir uyarı şeklinde ekrana gelmesi sağlanmakta ve de rezervasyon işlemi iptal edilmektedir.

#### **4.5.2.1.2. Check-In Sürecinde İç Kontrol Sistemi**

Check-in sürecinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Konuklardan gelir kayıpları ve otele verecekleri zarara karşı, konaklama belgesi eksiksiz doldurularak konuğa imzalatılması ve kimlik belgesinin görülmesi şartı bulunmaktadır. Buna ek olarak TC kimlik numarası da zorunlu hale getirilmiştir.

2- Konaklama belgesi konuk otelden ayrıldıktan sonra 5 yıl süre ile dosyalanıp saklanmaktadır. Konaklama Belgesine Ek 5'de yer verilmektedir.

3- Konaklama işletmesinde sık konaklayan konukların hızlı girişini sağlamak amacıyla konaklama belgesi konuk sicil fişine (History Card) bakılarak konuk gelmeden önce doldurulup geldiğinde kontrol edip imzalatılmaktadır.

4- Check-in sırasında ödeme şekli sadece soru olarak gündeme gelmektedir. Çünkü check-in sırasında kredi kartı ile ödeme yapmayı isteyen konuğun check-out

sırasında nakit olarak ödeme yapmayı tercih etmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca ödeme şekli konaklama belgesinde ve program ekranında doğru olarak kaydedilmektedir.

**5-** Konuk check-in işlemini yaptırırken kredi kartının ismi, kısa yazılışı ve numarası konaklama kartının üzerine yazılmamaktadır. Ancak, kullanılan kartın başlangıç numarası, geçerlilik süresi, isminin ve imzasının konaklama kartı ile uyuşup uyuşmadığı kontrol edilmektedir.

#### **4.5.2.1.3. Konaklama Sürecinde İç Kontrol Sistemi**

Konaklama sürecinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Housekeeper raporu ile uyumsuzluk her gün ortaya çıkmaktadır. Her gün 300 odada zaman zaman beş tane hatta daha da fazla uyumsuzlukla karşılaşmaktadır.

**2-** Konaklama sırasında konunun yapmış olduğu harcamaların fişleri, check-out sırasında tahsil edilmek üzere konuk hesaplarına işlenmektedir. Konuk hesapları ile ilgili işlemler günlük olarak kontrol edilip raporlaştırılmaktadır.

**3-** Otelde, konuga ait eşyaların korunması için emanet kasalar bulunmaktadır ve ön büro personeli bu konularda güvenlik personeli ile koordinasyon halindedir.

**4-** Konaklama işletmesinde çalışan şiftler arasında rotasyon yapılmaktadır. Ön büro personeli 3 şift çalışmaktadır. Gece şiftinde çalışan personel sabit çalışmakta sadece izin günlerinde yerine başka bir personel geçmektedir. Sabah ve akşam şiftlerinde sürekli bir değişiklik yapılmaktadır.

#### **4.5.2.1.4. Check-Out Sürecinde İç Kontrol Sistemi**

Check-out sürecinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Konuk harcama yaptığıında adisyon konuğa imzalatılır ve konuk hesabına aktarılır. Konukların ekstralarının POS makineleri kullanılarak anında konuk hesabına işlenmesi sağlanmaktadır.

**2-** Otelin ambleminin bulunduğu ya da isminin yazıldığı kalem, kibrit, şampuan vb. ürünlerin otelin reklamı açısından da önemli olması nedeniyle konuk tarafından alınması serbesttir. Bazı konuklar anı olsun diye özel bir ürünü almak istediklerinde (havlu, çarşaf, yastık kılıfı vb. gibi) otel yönetimi tarafından sert bir tepki ile karşılaşmamaktadırlar. Ancak bu durum çok sık görülmemektedir.

**3-** Otele nakit, kredi kartı ve döviz yoluyla ödeme yapmak mümkündür. Konuğun hesabının ödenmesi seyahat acentesi yada şirket tarafından yapılacaksa, ödeme mail order ya da çek ile gerçekleştirilebilmektedir.

**4-** Konukların eşyalarının çalınması ve kaybolması durumunda otelin güvenlik ve kat hizmetleri ve ön büro bölümü devreye girmektedir. Yapılan araştırma sonucu durum çözülemezse polis çağrılarak tespitler yapılmaktadır.

#### **4.5.2.2. Kat Hizmetleri Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Kat hizmetleri bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Kat hizmetleri personelinin olası bir dikkatsizlik, dalgınlık veya yorgunluk durumlarında yapacağı hata ve hileler için güçlü bir kontrol mekanizması vardır. Şefler, genelde alt kadrodan yetiştikleri için sağlam bir kontrol gerçekleşmektedir.

**2-** “Personel Devam Formu”, manuel olarak değil sistem aracılığı ile yapılmaktadır. Sistemden her gün izinli, raporlu gibi durumlar belirtilip, insan kaynakları bölümüne gönderilmektedir.

**3-** Housekeeper raporu günde 2 kere hazırlanmaktadır. Sabahları maid'lerin odaları tek tek gezerek aldıkları raporlar söz konusudur. Raporlardan bir tanesi resepsiyona bir tanesi muhasebe bölümüne gönderilmektedir. Rapor her sabah saat 10.00 ve akşamları iş bitimi 16.00-16.30 gibi hazırlanır. Raporda;

- Girilen odalardaki kişi sayısı
- Arızalar
- Girilmeyen odalarda "Girilmedi" uyarı yazısı

Şefler tarafından hazırlanan housekeeper raporu kat hizmetleri müdürünün onayı ile dağıtılmaktadır. Uyuşmazlıkta baz alınan maid'in sonra da şefin onayıdır. Maid'in uyuşmazlık olarak algıladığı durum şef tarafından tekrar kontrol edilmektedir. Burada en son karar şefe aittir. Houskeeper raporu örneğine Ek 6'da yer verilmektedir.

**4-** Çamaşır yıkama ve kuru temizleme harcama fişleri konuk hesaplarına erken check-out işlemlerinde bir karışıklık yaşanmaması için anında işlenmektedir.

**5-** Konukların odasındaki mini barlar kontrol edilmektedir. Minibarların üstünde bir mobilyası ve sticker'ı bulunmaktadır. Mini bar kontrol edildikten sonra siticker takılmakta ve kağıdın yırtılması minibarın açılması anlamına gelmektedir. Günü birlik gelen konukların check-out işlemleri sırasında mini bar elemanı anons edilmekte ve kontrolü yapılmaktadır.

#### **4.5.2.3. Pazarlama Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Pazarlama bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Otel hem şirketlerle hem de acentelerle çalışmaktadır. Şirket aracılığı ile gelen konuk, check-out sırasında herhangi bir ödeme yapmamaktadır. Konukla ilgili bilgiler ön bürodan muhasebeye aktarılmaktadır. Muhasebe bunu faturalandırıp KDV verip şirkete göndermektedir. Şirket maksimum 21 gün sonrasında ödemesini yapmaktadır. Otelin temel amacı konuğa doğrudan ulaşip oda satışını gerçekleştirmektir. Ancak bazı durumlarda acente kullanmak vazgeçilmez hale gelmektedir. Çoğu zaman şirketler acente aracılığı ile rezervasyon yaptırmaktadır.

Otel politika olarak acenteyi devre dışı bırakmak yerine gelir getiren bir kurum olduğu için korumaktadır. Çünkü, acente ile olası bir anlaşmazlık durumunda otelin ileriye dönük konuklarını kaybetme riski doğacaktır. Bu nedenle otel yönetimi tarafından acente ile çalışmak tercih edilmektedir.

**2-** Kredilendirme sırasında bir kredi komitesi yoktur. Otel ile ilgili kredi işlemleri mali işler müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Bu bağlamda, firmanın belirli bir gecelemeye sahip olması gerekmektedir. Eğer firma ilk konaklamasını yapacaksa bu durum tercih edilmemektedir. Birkaç konaklamasının önceden ve nakit olarak yapılması talep edilmektedir. Ödemelerin düzenliliğine ve konaklama sayısının fazlalığına göre fatura karşılığı kredi verilmektedir. Bunun için şirketlere ve acentelere kredi talep formu gönderilmektedir. Kredi talep formuna Ek 7'de yer verilmiştir. Şirket ve acenteden form ile birlikte, imza sirküleri ve vergi levhasının gönderilmesi istenmektedir. Daha sonra, gelen form muhasebe bölümüne gönderilmektedir. Muhasebe bölümü tarafından şirketin ya da acentenin çalıştığı başka oteller olup olmadığı, referansları, banka hesap numaraları alınmaktadır. Muhasebe bölümü kayıt raporunu incelerken gerektiğinde referansları arayabilmekte ve bankadaki para akışını izleyebilmektedir.

**3-** Otelde önceden belirlenmiş bir fiyat listesi vardır. Acente ve şirketlere ayrı ayrı fiyatlar çıkarılmaktadır. Ancak yüksek sezon ve düşük sezon durumlarında otelin doluluk oranına göre fiyatlar değişebilmektedir. Örneğin, yüksek sezon dönemlerinde doluluk oranı düşükse, o günü kurtarmak amacıyla uygun fiyatlar verilebilmektedir. Erken rezervasyon alındığında daha uygun fiyat verilebilmektedir.

**4-** Satış faturaları satış bölümü tarafından kontrol edilmemektedir. Satış bölümü tarafından anlaşmalar yapılmakta, fiyatlar belirlenmekte ve ödeme planı hakkında bilgiler verilmektedir. Bunlar ön büro tarafından sisteme girilip, fidelio programında şirketin oda hesabı açılmaktadır. Check-out sırasında ön büro tarafından gerekli dokümanlar verilip, mutabakata varılmaktadır.

**5-** Kredi kartı ile yapılan satışlar (oda, yiyecek, içecek vb.) günlük olarak banka hesabına aktarılmaktadır.

#### **4.5.2.4. Tamamlayıcı Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Tamamlayıcı hizmetler bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Otelde telefon hizmeti otomatik santral aracılığı ile verilebilmektedir. Konuklar şehir içi, şehirlerarası ve milletlerarası görüşmelerini odalarından direkt olarak yapmaktadırlar. Konuşma ücreti odada kalan konuğun hesabına otomatik olarak aktarılmaktadır.

**2-** Otelin bünyesinde yer alan berber, kuaför, butik, hediyelik eşya yerlerinin kullanıldığı mekanlar kiraya verilmiştir.

**3-** Konuğun oto kiralama isteği olduğu takdirde otelin anlaşmalı olduğu acenteler vardır. Ancak bu tür organizasyon işleri resepsiyon memurları ile ön büro müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Bu tür durumlarda komisyon alınmamakta, sadece büyük organizasyonlara yönelik işlerde araç kiralama durumlarında alınmaktadır.

**4-** Otelde mamullerin satıldığı yerde genellikle kilitli dolaplardan yararlanılmaktadır. Bu dolaplar kişilere zimmetli olup, mamulün satış hızına göre de kontrol yapıldığından oto kontrol sistemi mevcuttur. Ayrıca, otelin çeşitli bölümlerinde kameralar bulunmaktadır.

**5-** Otelde garaj hizmetleri karşılığında herhangi bir ücret alınmamaktadır. Ancak farklı amaçlarda kullanımlar olduğu takdirde, belirli bir ücret alınmaktadır. Örneğin; otelin bulunduğu konum itibarıyla karavan turizmine hizmet verilmektedir. Böylece konuklar, konaklama yerine sadece otopark ve tamamlayıcı hizmetler için ücret ödemektedirler.

**6-** Beş yıldızlı bir otel işletmesi olması nedeniyle İzmir Princess Otelde resepsiyon memurları tarafından sekreteryaya hizmeti verilmektedir. Bu tür konularda zaman zaman rehberlik ve danışmanlık hizmetleri de verilmektedir. Konuklara sunulan hizmetler için de otomasyon olanaklarından yararlanılmaktadır.

#### **4.5.2.5. Mali İşler Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Mali işler bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Tüm gelir getiren bölümlere ait günlük hasılat raporları ve gece denetimi raporları kontrol edilmektedir.

**2-** Hafta içi her gün veznedarın kesmiş olduğu kasa ile ilgili muhasebe fişlerinin kontrolü yapılmaktadır.

**3-** Mali işler bölümü, yiyecek-içecek maliyet kontrol sistem ve prosedürlerinin belirlenmesi ve yiyecek-içecek karlılığının maksimum düzeye ulaşması için birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda özellikle günlük tahsil edilen banket gelirleri ile ilgili olarak günlük maliyet raporları genel müdürlük ve yiyecek içecek müdürlüğüne hazırlanmaktadır. Ayrıca harcamaların gelirlere oranı da belirtilmektedir.

**4-** Döviz bozma işlemleri, ön büro ve satış noktalarında kesilen nakit faturaları kayda alınmaktadır.

**5-** Gelir-gider raporlarının bir önceki yılın, bütçe ve fiili rakamları kapsayacak şekilde hazırlanması, genel müdür ve tüm bölüm müdürlerine dağıtılması sağlanmıştır.

**6-** Tahsilatların yapılması, sorunlu alacaklar veya ödenmesi geciken hesapların tahsilatı konusunda diğer bölümlerle koordinasyon sağlanmaktadır. Haftalık toplantılar ile geciken alacak ve borçlar belirlenip, ilgili bölüm müdürler ile koordinasyon gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, tüm tahsilatlar merkez (ana) kasaya işlenip, dökümü kontrol edilmektedir.

**7-** Konuklara yapılan geri ödemelerin ve satıcılara yapılan günlük ödemelerin izlenmesi ve bu uygulamaların prosedürlere uygunluğu kontrol edilmektedir.

**8-** Otelin genel müdürüne ve yiyecek-içecek bölümü sorumlularına maliyetleri kontrol edebilmeleri için gerekli maliyet raporların maliyet kontrol Şefince hazırlanıp, gönderilmesi sağlanmaktadır.

**9-** Stok kontrol prosedürlerinin belirlenmesi, mn planlaması, porsiyon kontrolü ve fiyatlandırma çalışmalarında mutfak Şefi ve yiyecek-içecek yetkilileri ile koordineli çalışması için maliyet kontrol Şefi yönlendirilmektedir.

**10-** Otelde stok sayımları yapılmaktadır. Stok sayımları; maliyet kontrol biriminden 2 kişi, mutfak veya ilgili bölümden 1 kişi olmak üzere en az 3 kişi ile gerçekleştirilmektedir. Stok sayım planı uygun bir sayımın yapılabilmesi için gözden geçirilmektedir. Stok sayımları belirli periyotlarla (ay sonları ve 2 ayda bir olmak üzere) planlamaya göre yapılmaktadır. Ancak bu sayıma mali işler müdürünün katılma zorunluluğu yoktur. Sadece müdürün bir tereddüdü olması durumunda sayımlar tekrarlanmakta ve muhasebe Şefi sayıma gönderilmektedir.

**11-** Mali işler bölümünde çalışan personelin çalışmalarını izlemek için periyodik toplantılar yapılmaktadır.

**12-** Otelde, satış birimlerinden gelen raporların, satış faturalarının ve masraf faturalarının muhasebe kayıtları muhasebe Şefi tarafından düzenli bir Şekilde yapılmaktadır.

**13-** deme planı yapılmakta, bu plana uygun havale talimatları yazılıp bunlar yetkililere imzalatılmaktadır. Bankaya yatan paralar yapılan havale listesi ile karşılaştırılıp, paranın hesaba geçtiğine dair dekont veya makbuz gelmektedir.

**14-** Mali işler bölümünde, son banka mutabakatı bulunarak, matematiksel doğruluğunu, nakit girişleri, nakit ödemeleri, muhasebe kayıtları ile yapılan liste doğruluk ve zamanlama açısından kontrol edilmektedir.

**15-** Karşılıksız çeklerde yapılan tüm banka mutabakat mektupları, kesilen ekler, kayıt defterleri, çeklerin sıra numarası izleyip izlemediği, iptal edilen ekler kontrol edilmektedir.



**16-** Ay sonu kapanış işlemleri yapıldıktan sonra faaliyet raporları hazırlanıp, resmi defterlerin dökümü alınmaktadır.

**17-** Personelin yıllık ücretli izinleri için avans taleplerinin karşılanması, ücret tahakkuklarının muhasebeleştirilmesi konularında bir zorlukla karşılaşılmayıp; KDV, SSK, Tasarruf Teşvik Fonu ve Muhtasar Beyannamelerin kontrolü yapılmaktadır.

**18-** Otelde, tüm satın alma işlemleri onaylanmış sipariş pusulalarına dayanılarak yapılmaktadır.

**19-** Stoklama ya da tüketim amacına yönelik tüm alımlar satın alma bölümü tarafından yapılmaktadır.

**20-** Satın almalarda piyasa araştırması yapılmakta olup en az üç yerden teklif alınmaktadır.

**21-** Otelde, teslim alma bölümü ile satın alma bölümü ayrı çalışmaktadır. Teslim alma bölümünün görevleri depo görevlileri tarafından yapılmakta olup, teslim alma anında malların kalitesini, miktarını ve şartnameye uygunluğu belirlenmektedir. Teslim alma raporunun bir kopyası ambara, satın almaya ve muhasebeye gönderilmektedir.

**22-** Satın alınan yiyecek maddelerinin (meyve, sebze, et, balık, tavuk vb..) kontrolü bizzat mutfaktan yetkili bir personel ile depo şefi tarafından yapılmaktadır.

**23-** Otelde, satın alma bölümü işletmeye gelen alış faturalarını, teslim alma raporu ve satın alma emri ile karşılaştırarak onaylanmaktadır.

**24-** Satın alma işlemlerinde, malzeme talep formu, ilk istek fişi, satın alma istek fişi, satın alma emri bulunmaktadır. İlgili formlara ekte yer verilmiştir.

**25-** Otelde, kuver tespiti sonucunda sorumlu kişi ile temasa geçerek adisyon ve fatura düzenlenmektedir. İçki limitleri kontrol edilip, ekstralar faturalandırılmaktadır.

**26-** Aylık müzikli düğün, nişan ve kokteyllerin dökümü yapıp muhasebe şefine verilmektedir. Tahakkuk eden vergi belediye veznesine yatırılmaktadır.

**27-** Otelde POS makineleri kullanıldığından tüm yiyecek ve içeceklerin fiyat düzenlemeleri yapıp, yeni ürünler POS makinelerine tanımlanmaktadır.

**28-** Maliyet kontrol bölümüne gelen ödenmez ve ağırlama çekleri bölüm müdürü tarafından kontrol edilip, mali işler müdürlüğüne onaylatılmaktadır.

**29-** Mutfak şefinden gelen günlük personel yemek listesinde yer alan malzemelerin maliyetinin hesaplanmasında bilgisayar programından yararlanılmaktadır. Bu maliyete göre ortalama personel yemek maliyeti belirlenip mali işler müdürünün bilgisine sunulmaktadır.

**30-** Yiyecek-içecek merkezleri arasında yapılan yiyecek-içecek transferleri bilgisayar programına aktarılmaktadır.

**31-** Maliyet Kontrol bölümü tarafından özel mönülerin maliyeti çıkarıldıktan sonra maliyete göre satış fiyatı belirlemektedir.

**32-** Yeni mönülerin hazırlanması aşamasında mutfak şefinden mönüde kullanılan malzemelerin listesi alınmaktadır. Mönü maliyetleri hesaplanıp kontrol edilerek örneğin maliyet oranının aşırı bir şekilde artması durumunda yiyecek içecek müdürüne bilgi verilmektedir.

**33-** Yiyecek-içecek ve mutfak şefi ile birlikte tüm çıkan yiyecekler için standart porsiyon miktarları belirlenerek uygulanmaktadır.

**34-** Ay sonlarında fiili sayım konusunda işletmede uygulanan usul ve talimatlar bilinmektedir. Örneğin sayım sonuçları bilgisayar programına her bölüm için ayrı ayrı işlenmektedir. Tüm fatura girişleri ve depo çıkışları tamamlandıktan sonra envanter güncellenip aylık maliyet raporu hazırlanmaktadır.

**35-** İşletme prosedürlerine uygun fire kayıt yöntemleri uygulanmaktadır.

**36-** Maliyet raporunun ve gelir tablosunun hazırlanması için yapılan tüm çalışmalar gözden geçirilip, rapor düzeni kontrol edilmektedir.

**37-** Otelde 1 adet depo bulunmaktadır. Acil malzemeye gereksinim duyulduğunda ve depoların kilitli olması durumunda güvenlik ve kasiyer denetiminde 3 kişi depoları açarak alınan malzemeyi yazıp, tekrar kapatarak tutanağı sabah depo sorumlusuna iletmektedirler.

**38-** Depodaki mevcut malzemelerin azalması ve bitmesi durumunda depo sorumlusu tarafından sipariş formları hazırlanıp, ilgili bölümlerden gerekli onaylar alındıktan sonra formlar satın alma şefine teslim edilmektedir.

**39-** Depo sorumlusu her türlü stok kaleminin fiziki kontrolünden sorumlu tutulmaktadır.

**40-** Depo sorumlusu tarafından her türlü stok girişi zamanında muhasebeye bildirilmektedir.

**41-** Yiyecek-içecek malzeme sayımları her ay yapılabilmektedir.

**42-** Günlük/Aylık maliyet kayıtları ile depo çıkış kayıtları genelde birbirini tutmaktadır. Tutmadığı durumlarda hatalar araştırılıp düzeltme yapılmaktadır. Düzeltmezse fiili sayım esas kabul edilerek kayıtlar düzeltilmektedir.

#### **4.5.2.6. Bilgi İşlem Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Bilgi işlem bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Otelde kullanılan bilgi sistemi yazılım programları bölüm bazında aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 6:** İzmir Princess Otelin Bilgi Sistemi Yazılım Programları

Muhasebe Bölümü	LOGO Gold Muhasebe Programı
Ön Büro Bölümü	FIDELIO (Front Office Modülü)
İnsan Kaynakları Bölümü	Aktif Bilgi İşlem Mod Hotel Paketi Personel Modülü
Depo (Ambar)	FIDELIO (Food and Beverage Modülü)
Satın Alma ve Cost Control Bölümü	FIDELIO (Food and Beverage Modülü)
Satış-Pazarlama Bölümü	FIDELIO (Front Office Modülü)
Kat Hizmetleri Bölümü	FIDELIO (Front Office Modülü)
Teknik Hizmetler Bölümü	FIDELIO (Front Office Modülü)
Güvenlik Bölümü	FIDELIO (Front Office Modülü)
Tamamlayıcı Hizmetler Bölümü	MICROS Programı

Tabloda belirtilen programlar hakkında kısaca bilgi vermekte yarar bulunmaktadır. Şöyle ki;

- **Logo Gold Muhasebe Programı:** Cari muhasebe işlemleri, raporlar ve benzeri tüm muhasebe işlemleri bu program tarafından gerçekleştirilmektedir. Programın sağlam bir veri tabanı olup, genelde işletim sistemi veya kullanıcı hatası olmadığı sürece herhangi bir sorun çıkarmamaktadır. Logo, 1984 yılında KOBİ'lere yönelik iş çözümleri geliştirmek amacıyla 8 mühendis tarafından 3000 dolardan az sermaye ile kurulmuştur. Türkiye'nin hem en büyük bağımsız yazılım firması olup aynı zamanda halka açılan ilk bilişim firmasıdır<sup>199</sup>. Logo Gold ise; zengin özellikleri ve güçlü teknolojisi ile çok dövizli yapı ve dilde kullanılması planlanarak üretilmiş olup, işletmelerin belirli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlayan ticari sistem programıdır. Logo Gold'da oluşturulan standart hesap planında ana hesapların altında yer alacak alt hesaplar "Hesap Kartları" seçeneği ile program yetkilisi tarafından açılmaktadır. Söz konusu alt hesapların açılması ile ilgili bir sınırlama bulunmamaktadır. Ayrıca Logo Gold muhasebe programında mali tabloların tanımlanması ve raporlanması söz konusudur. Tablo tanımlamak tablo üzerinde yazılması gereken bilgilerin ne olduğunu, bu bilgilerin hangi hesaplardan ne şekilde

<sup>199</sup> Murat Ceyhan., "Türkiye'de ERP ve LOGO Business Solutions", **Powerpoint Sunusu**, Tarih:15.06.2005,

alınacağını, gruplar, toplamlar, rapor başlığı, dipnot bilgilerinin neler olacağını belirlemektedir. Tanımlanan tablolar; bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti, fon akım, nakit akım ve kar dağıtım tablosundan oluşmaktadır<sup>200</sup>.

- **Aktif Bilgi İşlem Mod Hotel Paketi Personel Modülü:** Bu program kullanımı kolay, kullanıldığı dil ve dosya yapısı bakımından index problemi çıkarmayan ve parametrik bilgiler doğru girildikten sonra sadece puantajı girmek suretiyle tüm hesaplamaları ve listeleri otomatik olarak yapan kullanışlı bir programdır. Personel müdürü tüm aylık verilerini girdikten sonra bilgi işlem tarafından ilgili ayın yedeği alınır ve ay sonu işlem seçeneği kullanılarak bilgileri bir sonraki aya devreder.
- **FIDELIO (Food and Beverage Modülü):** Bir malzemenin ambara girişi, bu malzemelerin mamul haline getirilip konuğa sunulmasına kadarki maliyetleri ve harcanan süreçteki hesapları belirten bir modüldür. Her türlü yiyecek, içecek, muhtelif ve teknik malzeme kayıtlarının bulunduğu bir sistemde yaşanan sorun genel sorun indexle ilgili olanlardır. Böyle bir durumda index çalıştırılmaktadır. Ayrıca, her ay sonunda, tüm verilerin otomatik kapanışı yapılması ve kapanış değerlerinin oluşması için ay sonu kapama işlemi yapılır.
- **FIDELIO (Front Office Modülü):** Konuğun check-in, check out ve gelmeden önceki rezervasyon işlemlerinin yapıldığı bir programdır. Ayrıca bu programda kat hizmetleri bölümünün kullandığı mönüler de bulunmaktadır. Odaların temizlenmesi, kirli oda, temiz oda, satışa hazır oda gibi birtakım bilgileri ön büro ile paylaştığı kat hizmetleri uygulaması da yer almaktadır. Teknik servis bölümü de kat hizmetlerinin uygulamalarını izleyerek kendi işlerine yön vermektedir. Arızayı giderip, kat hizmetleri bölümüne bilgi verilmesi söz konusu olmaktadır. Fidelio ile uyumlu minibar harcamaları odalardan telefon ile konuk folyolarına otomatik olarak aktarılabilmektedir.
- **MICROS:** Konuk harcamalarını derleyip toplayan, ana makineye (FIDELIO) bilgi olarak gönderen bir başka POS yazılımıdır. Bu program ile, gün sonunda peşin, kredi kartlı veya oda hesaplı satış yapıp yapılmadığına dair ayrıntılı rapor alınabilmektedir.

Otelde uygun bir programın seçiminde sektöre uygun ve yaygın programlar örnek alınmakta ve söz konusu programların avantaj ve dezavantajları

<sup>200</sup> Logo Dokümantasyon., **Logo Gold Temel Kullanım Kitabı**, 2004, s.1,244.

karşılaştırılarak karar verilmektedir. Yaygın olan program test edilmiş ve kullanılabilirliği onaylanmış düşüncesini uyandırmaktadır. Bu nedenle yaygınlık kavramı program seçiminde çok önemli bir ölçüttür.

**2-** Otelde muhasebe başta olmak üzere diğer kullanıcı bölümlerinin sorumlularının bilgi işlem eğitimlerine eksiksiz katılımı sağlanmaktadır. Özellikle yeni bir program alındığında idari kısım personeli eğitime tabi tutulmaktadır. İdari personel kendi işlerini işlevsel olarak bildiğinden bilgisayar programından yararlanarak nasıl yapılacağına dair eğitim alarak belli bir donanıma sahip olmaktadır. Personel programın kullanımını öğrendikten sonra eğitimler sona ermekte, ancak programa yeni bir parça eklenmişse, bu tür eğitimlere personel katılmaktadır. Üstelik kullanıcı yeni bilgiler öğreneceğinden eğitime katılmayı kendisi arzu etmektedir.

**3-** Bilgi işlem için elde edilen verilerin tam ve doğru olmalarını sağlayıcı bir yöntem yoktur. Çünkü burada sadece programda kullanıcıların girdiği verilere güvenilmektedir. Her program içinde denge unsuru olan sistemler mevcuttur. Örneğin yiyecek içecek bölümünde yapılan bir ambar işlemi mutlaka muhasebe tarafından kontrol edilmelidir. Dolayısıyla bu kontroller sırasında bir hata varsa ortaya çıkmaktadır (Yanlış kayıt olması gibi). Ayrıca doğru dosyaların kurulmasını, düğmelerin doğru olarak yerleştirilmesini ve dosya çıktılarının uygun olarak dağıtılmasını sağlayıcı bir yöntem kullanılmamaktadır. Bilgisayardan alınan veriler birtakım dosyalarla aktarılmaktadır. Konuklar ve gelirler ile ilgili gece alınan raporlar vardır. Bu raporları "Night Auditor (Gece Denetçisi)" almakta ve ilgili birimlere göndermektedir. Örneğin, Gece Denetçisi, yiyecek içecek müdürüne satılan malzemeler ve her bölümün yaptığı hasılat ile ilgili raporları verirken, satış müdürüne istatistiksel raporlar vermektedir. Genel müdür bu raporlardan verileri alarak yeni bir rapor hazırlamaktadır.

**4-** Otelde bilgisayar operatörünün hatasından veya makine, program bozukluğundan kaynaklanan hataları belirleyici ve önleyici standart prosedürler yoktur. Eğer bu hatalar kullanım süresinde varsa, ilgili program kullanıcısı ya da idarecisi tarafından mutlaka saptanmaktadır. Çünkü her programın kendine göre bir kontrolü söz konusudur. Bu kontrollerden doğacak farklardan dolayı bir sorun olduğu belirlenmektedir. Böyle bir durumda da sorunun kaynağına inilmektedir (Hangi fişten, hangi günden kaynaklanıyor gibi). Kayıtları kimin girdiği belli olup, sistemden

kaynaklanan bir sorun olduğunda, her gece sistemin back-up'ı alınmaktadır. Böylece bir gün önceki verilere dönüp kontrol yapılabilir.

5- Bilgisayar sisteminin fiziksel işletimi üzerinde bir kontrol sistemi yoktur.

6- Herhangi bir programın tam olarak anlaşılması için gerekli belgeler ve kayıtlar hazırlanmaktadır. Her programın bir kullanım kılavuzu otelde bulunmaktadır. Ancak, otelde gerçek eğitim, personeli işle karşı karşıya getirip, soracağı soruları yanıtlama şeklinde gerçekleşmektedir. Yeni personelin otele katılmasından sonraki eğitimi bilenlerden bilmeyenlere bilgilerin aktarılması şeklinde uygulanmaktadır. Böylece çok kısa sürede eğitim verilmiş olmaktadır. İşi öğrendikten sonra kılavuz ya da kitapçığa bakarak personelin kendini geliştirmesi mümkündür.

7- Bölümde çalınmaya, yangına ve diğer zarar verici durumlara karşı belgeler, raporlar ve dosyalar tam olarak korunmaktadır. Bu bağlamda her akşam back-up alınmaktadır. Bunlar, o güne kadar ki son durumu göstermektedir. Ayrıca, her ay, ay sonu back-up'ı alınmaktadır. Ay sonu back-up'ı günlük back-up'lardan farklı iki yerde bulunmaktadır. Otelin açılışından ilgili ayın başına kadarki bilgiler farklı üç yerde korunmuş olmaktadır.

#### **4.5.2.7. Güvenlik Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Güvenlik bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde özel güvenlik eğitimi almış personelin oluşturduğu bir güvenlik teşkilatı bulunmaktadır. Güvenlik bölümü otelde yazılı halde bulunan güvenlik prosedürüne ve yasaya göre çalışmalarını sürdürmektedir. Otelde kapı dedektörü ve kamera sistemi bulunmaktadır. 15 gün geriye dönük kamera kaydı kontrol edilebilmektedir.

2- Otelde tüm personelin katıldığı yangın eğitimleri 4 ay ara ile periyodik olarak "Yıldız Yangın Söndürme Limited Şirketi" tarafından verilmektedir.

3- Acil durumlarda kimlerin yetkili olacağı, nerede toplanacağı ve ne gibi müdahaleler yapacağı yazılı hale getirilmiştir.

4- Otelin tüm çevresi çitle çevrilmiş ve üst bölümleri dikenli telle güvenli hale getirilmiştir. Otelin dış alanları 5 adet kamera ile kontrol ve kayıt edilmekte aynı zamanda her 40 dakikada bir güvenlik görevlilerinin çevre kontrolü ve otelin çatısından da dış alanın kontrolü yapılmaktadır.

5- Otelin kapı kilitleri anahtarlıdır. Odaya kimin ne zaman girip çıktığı resepsiyon tarafından kontrol edilmektedir.

#### **4.5.2.8. Teknik Hizmetler Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Teknik hizmetler bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde bakım faaliyetleri haftalık, üç aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır. Örneğin katlardaki sıcak suyun sürekli hazır halde olması için sirkülasyon pompaları bulunmaktadır. Bu pompaların aylık ve haftalık bakımı teknik servis tarafından yapılmakta olup, üç aylık ve yıllık bakımı otelin anlaşmalı olduğu firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Teknik hizmetler bölümünde bakım faaliyetlerini daha etkin hale getirebilmek ve enerji tasarrufunu sağlamak için otomasyondan yararlanılmaktadır. Örneğin, klima santrallerinde çalışan çok güçlü motorlar elektrik harcamasının yüksek olmasına neden olmaktadır. Böylece enerjinin en ekonomik kullanımının sağlanması, otomasyonu vazgeçilmez kılmaktadır.

2- Otelin her birimi periyodik bakım ve onarımdan geçirilmektedir. Bu konuda kontrol formlarından yararlanılmaktadır. İlgili formlara Ek 8'de yer verilmiştir.

3- Otelde enerjinin kesintiye uğramaması için 3 adet jeneratörden yararlanılmaktadır. Bunlardan bir tanesi "Çukurova", diğer iki ise "İşler" markası adı altında hizmet vermektedir. Bakım sözleşmesi dahilinde jeneratörlerin bakımları firmaların uzmanları tarafından yapılmaktadır. Her ne kadar otelde jeneratör sistemi mevcut olsa da, jeneratör devreye girinceye kadar gerekli enerjiyi sağlayabilecek bir kesintisiz güç kaynağına gereksinim vardır. Bu güç kaynağı da otelde bulunmaktadır. Bir aküler sistemi olan kesintisiz güç kaynağının da bakımı anlaşmalı olunan firmalar tarafından yapılmaktadır.



4- İş kazaları ile ilgili otelde bir heyet bulunmaktadır. Heyet; insan kaynakları müdürü, teknik müdür, mali işler müdürü ve işletme doktorundan oluşmaktadır. Bu heyet ayda bir kez toplanarak; ay içinde gerçekleşen bir iş kazası olup olmadığını inceleyip, bunların nedenlerini araştırarak gerekli tedbirlerin alınması için görüş alışverişinde bulunmaktadırlar. Teknik servis çalışanlarına haftada bir gün genellikle Cuma günleri saat 12.00-15.00 arası çeşitli konularda eğitimler verilmektedir. Eğitim konuları arasında iş kazaları da yer almaktadır.

#### **4.5.2.9. İnsan Kaynakları Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

İnsan kaynakları bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde kadrolu olarak çalışan personelin tümü turizm eğitimi almıştır. Çalışanlar arasında ayın personeli ve yılın personeli seçilmektedir.

2- Otelin personeli işe alımında izlediği politika şu şekildedir: İnsan kaynakları müdürlüğü daha önce kendisine yapılmış iş başvurularından veya gazete ilanları ile ilgili pozisyona talip olanlara ulaşmaktadır. İnsan kaynakları müdürü ön görüşme yaptıktan sonra, otelin personel seçimi politikasındaki özelliklere uygun iki veya üç kişiyi belirlemektedir. Bu seçilen adaylar ilgili bölüm müdürü ile görüşülmektedir. Bölüm müdürü aralarından birini seçerse, bu personel adayı genel müdür ile görüşülmektedir. Genel müdür onayı da alındıktan sonra aday, personel olarak işe başlatılmaktadır.

3- Otelde her çalışan için (iyi hal belgesi, iş müracaatı, muayene raporu, ikametgah belgesi, nüfus sureti, statüsü, performans değerlendirme formu ve varsa iş anlaşması) gibi bilgileri içeren dosya ve kayıt sistemi mevcut olup, çalışanların özlük dosyalarındaki bilgiler güncel ve düzenlidir.

4- Personelin ücret artışları prosedürlere uygun olarak ve olması gereken zamanda yapılmaktadır. Ücret dağıtımı düzenli olup, ücret bordroları, bordro bilgilerini hazırlayan kişilerin haricinde yetkili bir kişi tarafından son defa onaylanmaktadır. Bu ayın bordrosu geçmiş ayın bordrosu ile kontrol edilip farkların nedeni araştırılıp

incelenmektedir. Ücretlerden muhasebeye geçiş izlenerek, yevmiye fişi, yevmiye defteri, defter-i kebir aktarılması zamanında yapılmakta olup, alınmamış ücret zarfları kontrol edilip, sebebi araştırılmaktadır.

**5-** Personelin çalıştığı sürenin belirlenmesi ve doğrulanarak raporlanması için zaman kartlarından yararlanılmaktadır. Zaman kartlarından puantaja geçiş düzenli ve uygun olarak yapılmaktadır.

**6-** Fazla çalışmış gözükmek isteyen kurnaz bir personelin bulunması gibi bir durumu önleyebilmek için fazla mesai konusu incelenip, yapılan mesailerin prosedürlere ve kanunlara uygunluğu kontrol edilmektedir.

**7-** Otelde şift çalışma sistemi uygulanmaktadır. Şift çalışma sisteminin ve şift ücretlerinin, şift prosedürlerine ve sözleşmeye uygunluğu kontrol edilmektedir.

**8-** Personele avans verilmekte olup avansların bir havuzda toplanıp dağıtımı yapılmaktadır.

**9-** Yıllık izin kullanımı ve takibi kontrol edilmektedir. Yıllık izin çizelgelerinin hazırlanmasında prosedür incelenmektedir.

**10-** Personele maaş ödemeleri ayın birinde ve on beşinde olmak üzere parçalı olarak yapılmaktadır. Harcırah işlemleri prosedüre uygun yapıp, aylık ve dört aylık sosyal sigorta bildirgelerinin hazırlanması, muhasebeye aktarımı ve ödemesi uygun ve düzenli bir şekilde yapılmaktadır.

#### **4.5.2.10. Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Yiyecek-içecek bölümünde iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için konuyu mutfak, restoran ve bar bölümleri açısından değerlendirmek gerekmektedir.

##### **4.5.2.10.1. Mutfak Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Mutfak bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**1-** Otelin tüm yiyecek üretimini gerçekleştirdiği mutfakları üretimi rahatlıkla sağlayacak fiziksel şartları taşımaktadır. Ancak otelde restoran mutfağı ve banket mutfağı gibi bir ayırım yapılmamaktadır.

**2-** Mutfak çalışanlarının iş ve görev tanımları bulunmaktadır. Yeterli personelin bulunması da görev tanımının yapılabilmesi için şart niteliğindedir.

**3-** Otelde mönü planlaması yapılmaktadır. Etkin bir mönü planlaması; konuk portföyüne uygun, maliyeti düşük, mümkünse stok miktarının az kullanıldığı ve her damak tadına hitap eden unsurlardan oluşmaktadır.

**4-** Mönülerdeki tüm yemeklerin standart reçeteleri çıkarılıp maliyet kontrolleri yapılmaktadır. Standart reçete kullanması ile anlık maliyet çıkarabilme olanağı doğmaktadır. Standart reçetelerin kontrol amaçlı kullanılabilmesi için fiilen tüketilen malzeme miktarı ile belirli sıklıkla karşılaştırılmaktadır. Eğer fiilen kullanılmış gözükken malzeme standart malzeme miktarından fazla ise, bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Reçetelerde belirtilen miktardan fazla malzeme kullanılması veya belirlenenlerden büyük porsiyonlarda servis yapılması,
- Pişirme metotları ve sürelerine uyulmaması sonucu fire oluşması,
- Yemeklerin ziyan edilmesi,
- Yemeklerden bir kısmının satılmaması gibi.

Yukarıda sıralanan olumsuz durumların önlenmesi için malzeme satıldığı an mutfak stoklarından düşmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için sadece A-la Carte mönü çıkarılmalıdır. Açık büfe gibi bir sistem varsa aksaklık olması muhtemeldir.

**5-** Mutfakta, yiyeceğin hazırlanma, pişirilme sırasında ya da yanlış üretim sonucunda meydana gelebilecek firelerin izlendiği bir kayıt sistemi yoktur.

6- Standart porsiyon büyüklüğü; kullanılan malzemenin cinsine göre örneğin etlerde 180-200 gr, tavukta 140-160 gr ve balıkta 200-230 gr gibi değişebilmektedir.

7- Otelde, personelin yeme ve içme alışkanlıkları izlenmektedir. Mümkün olduğunca personelin yemek saatleri dışında yemek yemesine izin verilmemektedir. Personelin otele giriş ve çıkışlarda aranması da hırsızlığı caydırıcı bir unsurdur. Ayrıca ay sonu tüketim raporları ile mutfak şefinin kontrolü sağlanabilmektedir.

#### **4.5.2.10.2. RESTORAN BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

Restoran bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde 16 adet açık ve kapalı restoran ve salonda, aynı anda 5.000'den fazla konuğa banket hizmeti verilmektedir.

2- Otelin yiyecek içecek gelirleri arasında otelde konaklayan konuklardan elde edilen gelirler banket ve toplantılardan elde edilen gelirlere göre daha düşüktür. Çünkü otel banket ağırlıklı olup, 4 açık alan ve 4 kapalı alanda düğün salonları bulunmaktadır.

3- Konuklar otele geldiğinde ağırlanmakta ve sözleşmeleri yapılmaktadır. Örneğin, düğün gününe kadar ilgili sözleşmede gelen kişi sayısının artması, azalması, sandalye renginin değişmesi gibi bazı değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Sözleşme yapıldıktan sonraki ve organizasyon gerçekleşene kadar olan değişiklikler banket emrinde gösterilmelidir. Otele ait banket (ziyafet) emri örneği Ek 9'da gösterilmektedir. Banket emrinde, davet sahibinin telefon numarası ve ödenecek ücret yer almamaktadır. Otele ödenecek ücret sadece banket bölümü müdürü, muhasebe şefi, maliyet kontrol müdürü ve şef kasiyer tarafından bilinmektedir. Banket emrinin temel amacı iletişimi sağlayarak konuk memnuniyeti arttırmak olmalıdır.

4- Bankete gelen konuk sayısının belirlenmesi, yiyecek içecek tüketimlerinin doğru bir şekilde faturaya aktarılması ve tahsilatın yapılmasında sorumluluk şef kasiyere aittir. Ayrıca mutfaktan çıkan kuver sayısı bellidir.

5- Yaz dönemlerinde banketler, kış aylarında toplantılar fazla olmaktadır. Özellikle bir gala yemeği veya bir kokteyl varsa, servis müdürü bütün garsonları bir araya getirip gerekli bilgileri vererek görevlendirilmektedir. Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günleri bölümler amiri olarak toplantı yapılmaktadır. Her bölüm amiri, kendi personeline uyarılarda bulunmaktadır. Her banket organizasyonunda bir görevli personel mutlaka otelde bulunmaktadır. Banket emirleri ve bilgi paylaşımı, elektronik posta ile gerçekleştirilmektedir. Ayrıca teminat olarak birer çıktısı alınıp, servis ve mutfağa elden de verilmektedir. Bu uygulamanın amacı, istisnai bir durum olması halinde ilgili bölümlerin bilgilendirilmesidir.

6- Restoranlarda görev yapan servis elemanların görev ve sorumlulukları yazılı hale getirilip kendilerine iletilmiştir. Servis elemanları rotasyona tabi tutulmaktadır. Bahşişler bir havuzda toplanmakta olup ay sonunda dağıtım gerçekleştirilmektedir. Mutfak şefi tarafından servis elemanlarının tümüne mönü tanıtımı yapılmamaktadır. Çünkü servis elemanlarının rotasyonu söz konusu olabilmektedir. Otel banket ağırlıklı olduğu için banket bölümündeki tüm personel mönüleri tatmaktadır. Örneğin, 2006 yılında iftar yemeğinde bir değişiklik olmuştur. Bu konuda mönüye eklenen yeni bir ürün personel tarafından tadılmıştır. Bunun içinde organizasyon sırasında belirlenen bir miktardan daha fazla yapıp personelin denemesine olanak tanınmaktadır.

#### **4.5.2.10.3. Bar Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Bar bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla ekte yer alan sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde “Lobby bar”, “Cafe Corner”, “Vitamin bar”, “Snack bar” ve “Servis bar” olmak üzere 5 adet bar bulunmaktadır. Lobby bar 24 saat hizmet vermektedir. Cafe Corner 09.00-02.00 arası, Vitamin bar 09.00-22-30 arası, Snack bar 09.00-18.00 arası, Servis bar 07.00-23.30 arası hizmet vermektedir.

2- Bar bölümünün personeli; bar chief, bar captain, barmen, barboy ve stajerden oluşmaktadır. Bar chief; genel olarak tüm barların sevk ve idaresinden sorumlu olan kişidir. Personelin çalışma saatlerini belirlemek, barların işleyişini yürütmek ve bardaki malzeme akışını tespit etmek görevleri arasında yer almaktadır. Bar captain,

günlük olarak barların ve personelin denetimini sağlamaktadır. Barmen, bulunduğu barın sorumluluğunu taşıırken, barın temizliğini, düzenini ve işleyişini gerçekleştirmektedir. Barboy, barmenin verdiği görevleri yerine getirir. Bar temizliği ve içecek temini gibi konulardan sorumludur. Stajer ise amirlerinin kendisine verdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir.

**3-** Bar personelinin içkiyi kendi içmesi veya bir başkasına ısmarlaması, ucuz ürünü pahalıya satarak kişisel yarar elde etmesi, içkileri incelterek ucuz kaliteyle pahalıyı karıştırmaması, ürünü kendi alıp satması, müşterinin içtiğinden daha fazla para almaya çalışması ve değişik içki miktarları ve kokteyl tarifleri kullanması gibi girişimlerde bulunmalarını önlemek için otelde alınan önlemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Personele otelcilik kuralları ve çalışma prensipleri hakkında bilgiler verilmektedir.
- İyi eğitim almış personel ile çalışmaya özen gösterilmektedir.
- Personele önce deneme süresi uygulanmakta ve bu süre içerisinde ilgili konulardaki hassasiyeti ölçülmektedir.
- Sorumluluk duygusu aşılanmaktadır.
- Bu tür konularda daha önceden personelin görev yaptığı otellerden bilgiler edinilmektedir.

**4-** Barda, standart kokteyl reçeteleri ve standart porsiyonlar kullanılmaktadır. Bunların kontrolleri barlardan sorumlu şefler tarafından yapılmaktadır. Standart porsiyonların ayarlanması için otomatik içecek servis makinelerinden yararlanılmamaktadır.

**5-** Bar stoğunda azalan içkiler bar şefi tarafından talep fişi doldurularak yiyecek-içecek müdürünün imzası ile depodan çekilmektedir. Otel barları arasında içki transferi, transfer fişleri ile yapılmaktadır. Restoranlarda olduğu gibi müdürler, otel sahipleri ve VIP konuklar için "ödenmez", "ikram" belgeleri gibi özel uygulamalar vardır ve mali işler müdürü ve genel müdürün imzası gereklidir.

**6-** Her bar için ayrı bir adisyon olmayıp tek tip bir adisyon kullanılmaktadır.

#### **4.6. UYGULAMAYA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ**

Uygulama sonucunda elde edilen bulguları hem muhasebe organizasyonu hem de iç kontrol açısından değerlendirmekte yarar bulunmaktadır. Söz konusu değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

#### **4.6.1. Mali İşler Bölümünün Personel Açısından Organizasyonuna İlişkin Değerlendirmeler**

Uygulama yapılan otelin mali işler bölümündeki personelin yazılı hale getirilmiş görevlerine bakıldığında aşağıdaki noktalar ön plana çıkmaktadır:

- Bilgi akışının ve kontrol mekanizmasının etkin bir biçimde sağlanabilmesi için oteldeki mali işler bölümünün genel organizasyon içerisindeki yeri belirlenerek bu bölümde görev alacak personelin yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Aynı zamanda, mali işler müdürlüğüne bağlı her birimde görev tanımlarını, iş akışlarını ve işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde gösteren “Mali İşler Müdürlüğü Prosedürler” dosyası oluşturulmuştur.
- Otelin gelirleri, giderleri, tahsilatları, ödemeleri gibi tüm mali karakterli sonuç doğuran işlemlerin yapılması ve kontrol edilmesi farklı konumlardaki personel tarafından yerine getirilmektedir. Ancak büyük bir otelin muhasebe bölümünün organizasyon şemasından farklı olarak bu otelde; teslim alma görevlisi, kredi servis şefi, kredi memuru ve tahsildar gibi görev bölünüşleri bulunmamaktadır. Oysa kredi servis şefi, kredi memuru ve tahsildar da her türlü kredili satışların önceden belirlenen ölçütlere uygun olup olmadığını kontrol eden ve tahsilatın zamanında yapılmasını sağlayan kişiler oldukları için önemli bir konuma sahiptirler. Ancak uygulama yapılan otelde teslim alma, depo sorumlusunun görevi olup, özellikle yiyecek gibi bazı malzemeleri kalite açısından ilgili birimin personeli ile birlikte teslim alıp ilgili birimlere transferini yapmaktadır.
- Oteldeki gelirler ve giderler çok sayıda gelir ve gider merkezlerinde olduğu için iç kontrol gereksinimi daha da artmıştır. Bu bağlamda gelirler kontrolörü ve maliyet kontrol şefine mali işler bölümünün organizasyonunda ayrı ayrı yer verilerek iç kontrol sistemi güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

- Muhasebe kayıtları için gerekli belgelerin toplanması, izlenmesi ve kaydedilmesi sorumluluğu birden fazla personele aittir.
- Otelde otomasyon nedeniyle kasiyerin yanı sıra şef kasiyer de bulunmakta olup, POS'ların çalışması ile ilgili düzenlemeleri, banketlerdeki gelirlerin izlenmesi ve kontrolü yanında bunların zamanında tahsil edilmesi için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.
- Hem gelir hem de gider merkezlerindeki gelir ve giderlerin oluşumu ile ilgili tüm bilgiler eş zamanlı (on line) olarak mali işler bölümüne gönderilmektedir. Böylece mali işler ile diğer bölümler arasından bilgi akışı daha etkin bir şekilde sağlanmaktadır.

#### **4.6.2. Mali İşler Bölümünün Nesnel Açıdan Organizasyonuna İlişkin Değerlendirmeler**

Otelde mali işler bölümünün nesnel açıdan organizasyonunun etkinliğini sağlayabilmek için, aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

- Otelin mali işler bölümünde kayıtlar belgelere dayanılarak yapıldığı için önemli bir kanıtlama gücüne sahiptir. Ayrıca otelin mevcut durumu ve geleceği hakkında sağlam ve güvenilir bilgilere ulaşılması ve aksayan yönleri ilişkin gerekli önlemlerin alınması için bölümler arası ilişkiler ile paralel olarak gelirlerin toplanması, giderlerin kontrol edilmesi ve maliyetlerin çıkarılmasında uygun bir belge düzeni oluşturulmuştur.
- Otelde tüm kayıtlar, metotlar ve sistemler en düşük maliyetle, mali ve faaliyet raporlarına maksimum uyumu sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Tüm kayıt işlemleri anlamlı ve çabuk bir raporlamaya olanak sağlayan büyük defter hesaplarında yer alacağından otelde etkin bir hesap planı kullanılmaktadır. Söz konusu hesap planı varlık ve kaynakları, gelir ve giderleri yeterli bir biçimde yansıtmak ve yönetim kademesinin faaliyetleri kontrol etmesine yardımcı olmak için, alt başlıklara bölünmüş yardımcı hesapları da içermektedir.



- Otelde özellikle mali işler bölümünde bilgisayar gibi otomasyon olanaklarından yararlanması hem muhasebe kayıtlarının daha kısa sürede tamamlanmasını hem de iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulmasını sağlamaktadır.
- Otelde kullanılan temel mali tablolar muhasebe sisteminin çıktıları olup, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenlenmişlerdir.
- Otelde hazırlanan faaliyet bütçeleri, mali işler müdürü tarafından değil, bütçeleri gerçekleştirmekten birinci derecede sorumlu kişiler (genel müdür ve operasyon bölüm müdürleri) tarafından hazırlanmaktadır. Gerçekleşen faaliyetler ile hedeflenen faaliyetlerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sapmaların açıklaması da bu kişiler tarafından gerekçeleriyle birlikte ortaya konmaktadır. Mali işler müdürü ise, geçmişe yönelik istatistiki verilerin toplanması, bütçe formatının belirlenmesi, konsolide mali tabloların hazırlanması konularında katkıda bulunmaktadır. Ayrıca mali işler müdürü nakit bütçeleme ve yönetimi konusunda Genel Müdüre asiste etmekte olup, nakit ile ilgili tüm sorumluluğu üstlenmektedir. Ancak yeni yönetici göreve başladığında kendisinden önceki yöneticinin hazırlamış olduğu bütçeden sorumlu tutulmamaktadır.
- Otelin verimliliğinin ve karlılığının artırılmasında maliyetlerin etkin bir şekilde kontrolü önemli bir rol oynamaktadır. Maliyet kontrolünde, muhasebe sisteminin temel görevi, yapılan giderlerin, beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının ortaya koyulmasıdır. Otelde maliyet kontrolünün başarılı bir şekilde yürütüldüğü mali işler bölümüne yöneltilen sorulardan anlaşılmaktadır.

Yukarıda otele ilişkin bu değerlendirmelere ek olarak daha önce İzmir Princess Otelde çalışmış mali işler müdürü sayın Adnan Şişman'ın kişisel web sitesinden edinilen bilgilere göre otelin muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmak için yeniden yapılanmaya gidildiği saptanmıştır. Bu çerçevede yapılan işlemlere aşağıda yer verilmektedir.

- a-** Finansman biriminde Günlük Nakit Raporu, Aylık Nakit Akışı ve Yıllık Nakit Akışı uygulamaya konulmuştur.
- b-** Ambara girişlerin tüm kayıtlarının(Stok ve muhasebe) ambar birimince yapılması sağlanmıştır
- c-** Otelin aylık faaliyet raporlarına “Banket Kapasite Raporları” eklenmiştir.
- d-** Yiyecek-İçecek maliyet raporu değiştirilerek daha bir anlamlı hale getirilmiştir. Öyle ki, stok dönüş hızları ve elde tutma gün sayıları bu rapora eklenerek ve maliyet kayıtlarının maliyet kontrol birimi tarafından yapılması sağlanmıştır.
- e-** Satış hesaplarına YTL kayıtlarının yanı sıra miktar olarak istatistik kayıtlar geçilmesini sağlanmıştır. Ayrıca teknik depo kodlama sistemi değiştirilerek daha kolay denetlenebilir hale gelmiştir.
- f-** Günlük hasılat raporunun gece denetçisi tarafından hazırlanması sağlanmıştır. Döviz bozma işlemleri sırasında kesilen nakit faturalar kayda alınarak para hareketindeki kopukluklar giderilmiştir. Aylık ve yıllık gelir tablosu ve gelir istatistikleri tablosu aylık faaliyet raporlarına eklenmiştir.
- g-** Müzik programı yapılan satış ünitelerin başa baş noktası analizi yapılarak gelir ve giderlerin birbirine denk olduğu tutar ve konuk sayısı belirtilmiştir.
- h-** Mali işler müdürlüğü bünyesinde hizmet içi eğitim programları hazırlanarak uygulamaya konmuştur.
- i-** Ön büro kontrol hesabı uygulamaya konarak ön büronun rakamsal olarak kontrol edilmesini, Oda konukları hesabı uygulamaya konularak da yine ön büronun nakden kontrol edilmesi sağlanmıştır.
- j-** Aylık bilanço, gelir tablosu, fon ve nakit akış tabloları düzenlenmeye başlanmıştır. Yıllık faaliyet bütçesinin formatı değiştirilerek anlamlı ve yorumlanabilir hale getirilmiş ve nakit akış tahmini hızlandırılmıştır. Otelin bütçe ve önceki yıllarla karşılaştırmalı aylık, yıllık faaliyet raporları hazırlanarak aksayan yönler ile verimli ve verimsiz çalışan bölümler belirlenmiştir.
- k-** Finans konusuna ağırlık verilerek borçların, alacakların ve nakdin verimli bir şekilde kullanılarak yönetimi sağlanmıştır.
- l-** Satın alma istek fişi ve satın alma emri formları tek bir satın alma formu şekline dönüştürülmüş, böylelikle hem giderlerin azaltılması hem de satın alma biriminin yazı işlerinin de % 50 oranında düşme sağlanmış, zaman ve işgücü kullanımının daha verimli hale gelmiştir.

- m- King's Terrace Projesini ortaya konarak İzmir Princess Otele ve İzmirli'lere 1500 kişilik banketlerin yapılabileceği açık teras kazandırmış ve böylece yiyecek içecek gelirleri arttırılmıştır.
- n- Mali İşler Müdürlüğü'ne bağlı her birimde görev tanımlarını, iş akışlarını ve işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde gösteren "Mali İşler Müdürlüğü Prosedürleri" dosyasını oluşturulmuştur.

#### **4.6.3. İç Kontrol Sistemine İlişkin Değerlendirmeler**

Türkiye'de otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlayabilmek için belli başlı koşulların sağlanması gerekir. Uygulama yaptığımız otelde bölüm müdürlerine iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla yöneltilen sorulara verilen yanıtlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda belirtilen konular çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

##### **4.6.3.1. Organizasyon Yapısı ve Görevlerin Ayrımı**

Otelin organizasyon yapısına bakıldığında iç kontrolün gerektirdiği iş bölümü yapılarak, görevlerin ayrımına gidilmiş ve hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Ayrıca otelin organizasyon yapısında yer alan birimler birbirinden bağımsız olup, her bölümün yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Buna örnek olarak; faaliyet, kayıt ve muhafaza birimleri arasında sağlanan bağımsızlık verilebilir. Söz konusu birimler arasındaki bağımsızlık, hileli işlemleri önlemek ve kayıtlardaki güvenilirliği ve bütünlüğü sağlamak için koruyucu önlemler olarak ifade edilmektedir. Bu durum iç kontrol sisteminin etkinliği açısından son derece önemlidir. Her bölüm diğerinden bağımsız olmakla birlikte, amaçlara ulaşmada bölümler arasında çok yakın bir işbirliği bulunmaktadır.

Otelde hiçbir personele tüm bölümlere ait kontrol ve sorumluluk verilmemiştir. Bu bağlamda, varlıkların fiziki korunmasından sorumlu kişi ile bu varlıklara ait muhasebe kayıtlarını tutan kişi veya kişiler farklıdır. Yine, otelde ön bürodaki kayıtlardan ve otel muhasebesinden sorumlu kişiler farklı olup, ön büro personeline hiçbir şekilde otel muhasebesi kayıtlarını kontrol yetkisi verilmemektedir.

##### **4.6.3.2. Kurumsallaşma**

Çok iyi oluşturulmuş bir organizasyon planı en iyi yetki ve kayıt tutma sistemi ile birleştirilmiş olsa bile, iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması için faaliyetlere ilişkin uygulamaların kurumsallaştırılması gerekir. Otelde söz konusu kurumsallaşma faaliyetleri yalnızca mali işler bölümünde yerleşmiştir. Öyle ki, görev tanımları ve iş süreçlerinin son derece açık olarak ortaya konduğu birim Mali İşler Bölümüdür. Diğer birimlerdeki işlerin yapılış şekli açısından standartlaşma olmasına rağmen nihai anlamda yazılı prosedürler bulunmamaktadır. Bu durum bölüm müdürlerinin birtakım keyfi uygulamalarına ortam hazırlamaktadır.

#### **4.6.3.3. Otomasyon**

Otelde otomasyona dayalı faaliyetler ön büro ve mali işler bölümü dışında çok yoğun olarak kullanılmamaktadır. Buna gerekçe olarak yeterli personelin bulunması ve otomasyon maliyetinin beklenen faydayı aşması gösterilmektedir. Örneğin otelde standart porsiyonların ve yiyecek içecek maliyetlerinin belirlenmesi için otomatik içecek servis makinelerinden yararlanılmamaktadır. Çünkü bunların işletmeye alınması oldukça pahalı bulunmakta bir başka deyişle otomasyon yatırımı ekonomik görülmemektedir. Oysa, hata ve hilenin insana özgü olması, otomasyonun da insanı belirli oranda devre dışı bırakması ve personel üzerindeki kontrolü kolaylaştırması nedeniyle otomasyon otel işletmelerindeki iç kontrol sistemini güçlendiren ve etkinleştiren en önemli koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür makineler aracılığı ile, içki miktarının otomatik olarak ölçülmesi, içki servisi sırasında işçilik ve zamandan tasarruf edilmesi ve yapılan satışların bilgisayar ekranından görülmesi ile içki stok kontrolünde kolaylık sağlanacaktır.

#### **4.6.3.4. Nitelikli Personelin Çalıştırılması, İzlenmesi ve Rotasyona Bağlı Olması**

Otelde turizm eğitimi almış personelin çalıştırılması ve sürekli hizmet içi eğitime önem verilmesi iç kontrol sistemini güçlendirmektedir. Özellikle iş başı ve haftalık bölüm toplantıları sırasındaki eğitimler, danışmanlık firmaları ve akademisyenler tarafından verilen eğitimler olmak üzere otelde çok yönlü eğitim programları uygulanmaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için personel sürekli izlenmekte ve yaptığı işleri sırasında nezaret edilmektedir. Özellikle resepsiyon, depo ve bar çalışanlarına hesapların ve varlıkların fiziki kontrolüne

yönelik habersiz denetimler yapılmaktadır. Böylece iç denetimin belirleyici değil de önleyici bir faaliyet olduğu otel çalışanları tarafından bilinmektedir.

Otelde bölümler arasında yoğun rotasyon faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Buna, çalışanların otelin farklı alanlarındaki deneyimlerinin artırılması, motivasyonun yükseltilmesi, hata ve hilelerin önlenmesi gerekçe olarak gösterilmiştir. Kanımızca otelde rotasyonun sadece kasiyer, sekreter ve buna benzer diğer pozisyonlardaki çalışanlar arasında yapılması daha yararlı olacaktır. Çünkü bu tür işlerde çalıştırılan personel açısından yüksek düzeyde kalifikasyona sahip olunmasına gerek bulunmamaktadır.

#### **4.6.3.5. İç Denetim Birimi**

Otelde iç kontrol sistemi açısından en önemli eksiklik iç denetimi biriminin bulunmamasıdır. Böyle bir birimin bulunmamasının nedenleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Kuruluş maliyetinin yüksek olması
- Bu konuda yasal bir zorunluluğunun bulunmaması
- Daha önceden böyle bir birime gereksinim duyulmaması
- İç denetçilerin yapacakları çalışmanın bağımsız dış denetçiler tarafından yerine getirilmesi

Otelde iç denetim faaliyeti mali işler birimi tarafından yerine getirilmektedir. Tüm otel öncelikle mali işler müdürlüğü tarafından denetlemekte olup, iç kontrolünün etkinliği ise değişik zamanlarda grup müfettişleri tarafından yapılan teftişler ile değerlendirilmektedir. Ayrıca İzmir Princess bağımsız dış denetime de tabi tutulmaktadır. Bu nedenle, otelin üst yöneticileri; otelin iç kontrol yapısını ve kontrol faaliyetlerinin zayıf ve üstün yanlarını dış denetçiler ile tartışmakta ve edinilen bilgiler doğrultusunda iç kontrol faaliyetlerinin zayıf olan yönleri güçlendirilmektedir. Ancak otel yöneticilerinin alacağı kararlara dayanak teşkil eden sağlıklı bilgilerin elde edilmesi ve yönetim yapıları itibarıyla günümüz koşullarına ayak uydurabilmeleri için rasyonel ve etkin bir iç denetim birimini oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü iç denetim birimi iç kontrol sisteminin bir tamamlayıcısıdır ve işletme yönetiminin ve

çalışanlarının sahip oldukları sorumluluklarını yerine getirmesinde en önemli yardımcılardan biridir.

#### **4.6.3.6. Sağlam Bir Veri Toplama ve Kayıt Sistemi**

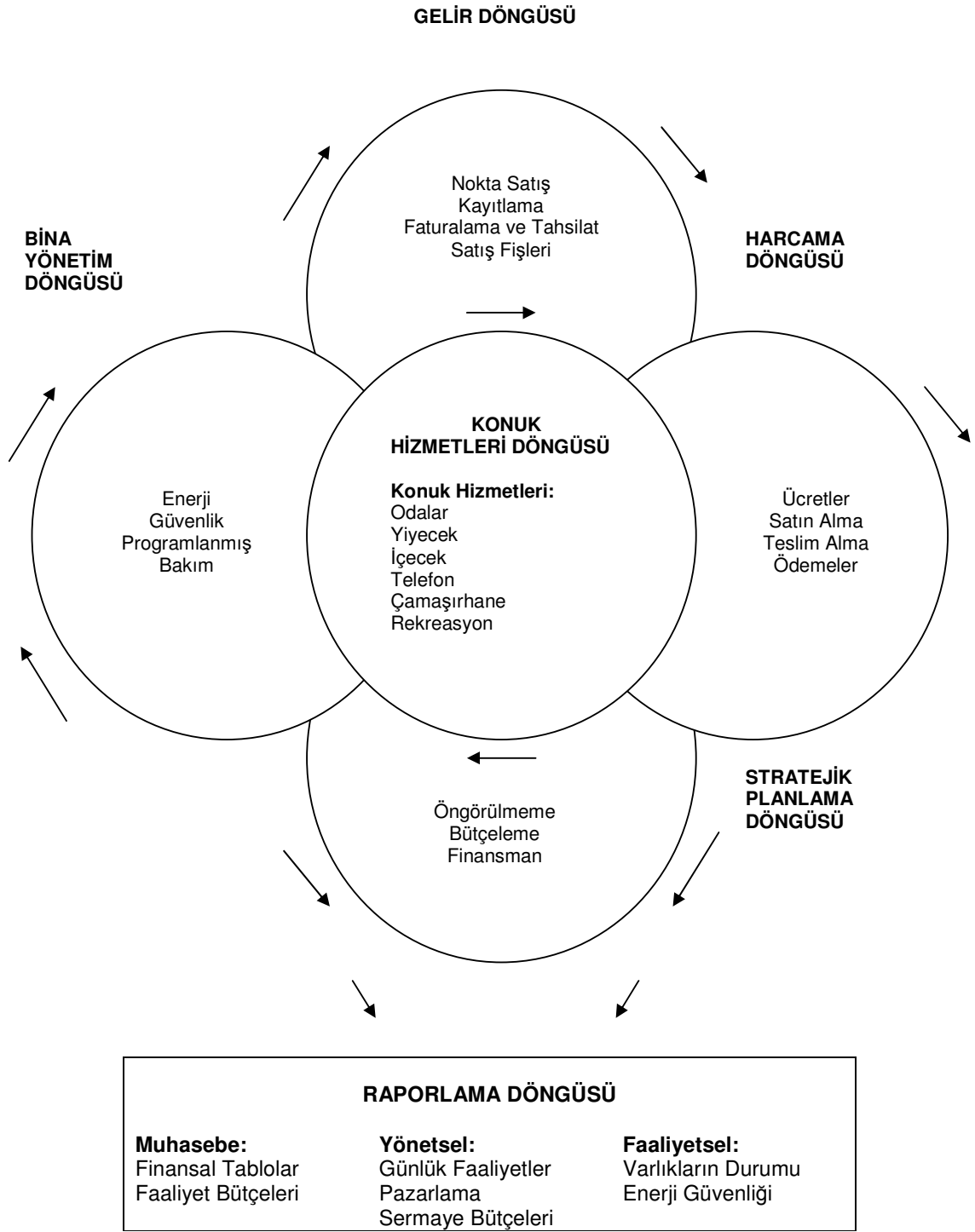
Otelde sağlam bir veri toplama ve kayıt sistemi kurulduğu ve bulunduğu için;

- Yararlı ve zamanlı mali ve faaliyet raporları hazırlanmaktadır.
- Kayıtların doğruluğu sağlanmaktadır.
- Hatalı ve hileli işlemlerin önüne geçilmektedir.

Ancak, otelin mutfak bölümünde firelerin izlendiği bir kayıt sisteminin olmaması iç kontrolün etkinliği açısından önemli bir engeldir. Böyle bir kayıt sisteminin bulunmama nedeni olarak nitelikli personelin çalıştırılması ve kaliteli malzeme kullanımı gösterilmiştir. Ancak burada firenin yiyeceğin hazırlanma veya pişirilme sırasında mı ortaya çıktığının belirlenmesi önemlidir. Kanımızca, fireleri izleyecek bir kayıt sisteminin kurulması hem yiyecek içecek üretimindeki süreçlerin iyileştirilmesine olanak sağlayacak hem de iç kontrol sisteminin etkinliği artacaktır.

#### **4.6.3.7. Döngüsel Faaliyetler**

Otelde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için pek çok döngüsel faaliyet bir arada yapılmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere söz konusu döngüler; konuk hizmetleri, gelir, harcama, stratejik planlama, bina yönetim ve raporlamadan oluşmaktadır. Bu döngülerin oluşturulması otelin yönetim ve muhasebe faaliyetlerini belirli bir düzen içinde yürütmesinin temelini oluşturmaktadır. Söz konusu döngülerin yapısal bir biçimde oluşturulması, aynı zamanda otelin iç kontrol sisteminin kurulması anlamına gelmektedir. Çünkü her döngüdeki; görevlendirmeler, görev ayrımları, bilgisayar kullanımı ve bilgisayar kontrol programlarının yerleştirilmesi ile muhasebe kontrolleri, sistemin belgelendirilmesi ve karar süreçleri gibi bir dizi öge iç kontrolün oluşturulmasına yönelik yapı taşlarıdır.



**Şekil 16:** Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Döngüsel Şekli

**Kaynak:** Murat Azaltun, **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1075, Eskişehir, 1999, s.66.

Her bir döngüde sıralanan faaliyetler bir veya daha fazla alt sistemle ilgili olabilmektedir. Örneğin konuğun odasının gerektiği şekilde hazır tutulması bina yönetimi döngüsü içerisinde ele alınan enerji yönetimi, güvenlik ve programlanmış bakım gibi alt sistemlerini kapsamaktadır. Görüldüğü gibi, her ne kadar döngü veya alt sistem ayrımı yapılmış olsa da tüm alt sistemler istenilen amaçlara ulaşma doğrultusunda birlikte hareket etmekte ve birbirini tamamlamaktadır.

Konuk hizmetleri döngüsü, otellerin konuklarına sundukları tüm hizmetleri ifade etmektedir. İzmir Princess otelde konuk hizmetleri döngüsü yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri ve tamamlayıcı hizmetler bölümünün iç kontrol açısından değerlendirilmesinde dikkate alınmaktadır. Otelde her bir konuğun evindeki duyacağı tüm gereksinimlerinin karşılanması hedeflenmektedir. Geceleme ve yiyecek-içecek gereksiniminin yanı sıra otelde konukların rekreasyonel (havuz, hamam, sağlıklı yaşam merkezi), alışveriş (market, kuyumcu, hediyelik eşya, v.b), haberleşme (telefon, faks, bilgisayar vb.) ve oto kiralama, güzellik salonu gibi diğer gereksinimleri de karşılanmakta olup iç kontrol sisteminin işlerliği açısından bir sorun gündeme gelmemektedir.

Gelir döngüsü, otele gelen konukların konaklama gereksinimlerinin karşılanması için ödedikleri ve ödemeyi taahhüt ettikleri bedelle ilgili bir döngüyü ifade etmektedir. Otelde faturasız hiçbir işlem yapılmamaktadır. Konuğun faturada yer alan mal ve hizmetlerine ilişkin herhangi bir memnuniyetsizliği ve itirazı söz konusu olduğunda otel bu mağduriyeti önlemek için gerekli çözümü sunmaktadır.

Harcama döngüsünde bir otelin konuklarına sunduğu mal ve hizmetlerin en iyi şekilde üretilebilmesi için gerekli unsurlar yer almaktadır. Söz konusu unsurlar; satın almalar, nakit ve ücretlerdir. İzmir Princess'te bölümler arası etkin bir koordinasyon kurulduğu için harcamalar konusunda büyük sorunlar yaşanmamaktadır. Bunun nedeni olarak da, otelde nitelikli personelin çalıştırılması ve uygun bir bilgisayar programının doğru bir şekilde kullanılması gösterilmektedir\*.

---

\* Otelin harcama döngüsüne ilişkin satın alma, nakit ve ücretle ilgili değerlendirmelerin yapılmasını sağlayan ve çalışmamızda mali işler ve insan kaynakları bölümüne yöneltilen sorular Prof. Dr. Ersin Güredin'in "Denetim ve Güvence Hizmetleri (SMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler), Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.350-369" adlı eserinden yararlanılarak hazırlanmıştır.



Bina yönetim döngüsü; otelin ana binasından mutfaktaki kıyma makinesine kadar tüm duran varlıkların en uzun, etkin ve verimli çalıştırılması veya kullanılması için yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. İzmir Princess'te etkin bir bina yönetim döngüsü olduğu teknik hizmetler bölümüne yöneltilen sorulara verilen yanıtlarla anlaşılmıştır. Örneğin, otelde koruyucu bakım yapıldığı için fırının tam servis ortasında arıza yapması ve konuk siparişlerinin zamanında yerine getirilememesi gibi sorunların önüne geçilmekte ve böylece iç kontrol sisteminin etkinliği artmaktadır.

Strateji planlama döngüsü, otelin amaç ve hedefleri belirlemeye yönelik bir döngüdür. İzmir Princess'te örgütsel amaçlara ulaşılması için genel çerçeveyi çizecek bir planlama ile bütçeleme yapılmaktadır. Ayrıca sağlam bir bütçe yapısının bulunması da iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaktadır.

Raporlama döngüsü, otelin diğer döngülerinde gerçekleşen tüm işlemlere ve faaliyetlere ilişkin sonuçların kolay anlaşılır ve özet bir formatta iletilmesini kapsamaktadır. İzmir Princess'te raporlar; bilanço, gelir tablosu gibi muhasebe raporları, doluluk oranları ve pazar bölümleri gibi yönetsel raporlar ve enerji tüketim ve fiziki varlıkların durumları gibi operasyonel raporlar olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Söz konusu raporların zamanında ve etkin bir şekilde hazırlanması hata ve hileleri minimize ettiği için iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini de arttırmaktadır.

## SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte gelişen rekabet ortamı, işletmeleri; kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel anlamda yenilemek, sermaye yapılarını güçlendirmek, varlıklarını korumak ve olası hataları ortadan kaldırmak için doğru ve güvenilir finansal bilgilere olan gereksinimi arttırmıştır. Buna bağlı olarak, işletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin karmaşıklaşması ve gelişmesi sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ve bilgi edinme zorunluluğu etkin bir muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin kurulmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Muhasebe organizasyonu; muhasebe sisteminin doğru işleyebilmesi için bilgi akış düzenin kurulması, hesap planının hazırlanması, kayıtlama düzenin kurulması gibi prosedürleri kapsamaktadır. Temel amacı yönetimin bilgi gereksinimini karşılamak olan etkin bir muhasebe organizasyonu, aşağıda yer verilen önemli katkıları sağlamaktadır:

- İşletmelerin kar ya da zararlarının gerçeğe uygun bir şekilde saptanmasına, her hizmetin ve ürünün maliyetinin belirlenmesine, verimliliğinin ölçülmesine olanak sağlamakta; bu da, piyasanın düzenli bir biçimde işlemesine yardımcı olmaktadır.
- Muhasebe bilgilerinin güvenilirliğini sağlayacağından, hata ve düzensizliklerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması görevini de yerine getirmektedir.
- Muhasebe işlemlerini kolaylaştırdığından personelin daha az yıpranması ve işlemlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi söz konusu olmaktadır.
- Aynı sektörde bulunan işletmelerin muhasebe uygulamalarındaki farklılıkların ortadan kalkmasına yardımcı olmakta ve iş değiştiren personelin yeni iş yerine uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- Muhasebe eğitim ve öğretiminin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Muhasebe organizasyonunun öğelerinin nesnel açıdan ve personel açısından iki aşamalı olarak incelenmesi mümkündür. Muhasebenin nesnel açıdan organizasyonu; belgelerin, kayıtların, hesap planının, bilgisayar programının, mali tabloların ve raporlamada kullanılan formların düzenlenmesini kapsamaktadır.

Muhasebenin personel açısından organizasyonunda ise, muhasebe sisteminin kuruluş ve sürdürülmesi aşamasında görev üstlenecek personelin sayılarının belirlenmesi, görev tanımlarının açık ve kesintisiz olarak yapılması söz konusudur.

Son yıllarda önemi giderek artan ve muhasebe organizasyonunun tamamlayıcısı şeklinde karşımıza çıkan iç kontrol sistemi ise; işletme varlıklarının korunması, hata ve yolsuzlukların önlenmesi, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanmasını hedeflemektedir. İç kontrol sistemi; bir işletmenin yönetim kurulu üyeleri, yönetim ve diğer personeli tarafından düzenlenen ve faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluk gibi amaçlarına ulaşmada dikkate alınmak üzere tasarlanmış bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde iç kontrol sisteminin, işletme faaliyetlerinin etkinliğini arttırdığı ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında itici bir güç olduğu bir gerçektir. Bu sistem; kontrol ortamı, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu bu unsurlar, her işletme için geçerli olsa da aşağıda belirtilen işletmelere ilişkin bazı özellikler, bu unsurlarda farklılıklar yaratabilmektedir.

- Büyüklük
- Örgütsel ve iyelikle ilgili karakteristikler,
- Faaliyet yapısı,
- İşlemlerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı,
- Yasal ve düzenleyici zorunluluklar,
- İşletmenin iç kontrolünün parçası olan hizmet organizasyonlarının kullanımını içeren sistemlerin yapısı ve karmaşıklığı

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında iyi bir organizasyon planına ve muhasebe sistemine, yeterli sayıda ve kalitede personele ve iç denetim bölümüne gereksinim vardır. İç kontrol önleyici bir fonksiyon yerine getirirken, iç denetim, iç kontrol sisteminin esas amaçlarına ulaşıp ulaşmadığına ilişkin yönetime bilgi sağlayan önemli bir fonksiyondur.

Tüm faaliyet alanlarında olduğu gibi, hizmet işletmesi kapsamında yer alan, emek yoğun üretim tekniğine dayanan ve turizm sektörünün önemli bir konuma gelmesini sağlayan konaklama işletmelerinde de muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliği kaçınılmaz hale gelmektedir. Otel işletmelerinde etkin bir muhasebe organizasyonu oluşturulmasının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İşletmenin mali gücü ve durumu hakkında bilgi verilmesi,
- İşletmede, varlıklar ve kaynaklarla ilgili para ile ifade edilen değer hareketlerinin kaydedilerek denetiminin yapılması,
- İşletmede tamamlayıcı hizmetler bölümü kapsamında yer alan birimlerin gelir ve giderlerinin ayrı ayrı belirlenmesi,
- İşletmenin çeşitli bölümlerinin maliyet ve gelirlerini ayrı ayrı tablolarda üzerinde gösterilmesi, bölümlerin ve genel olarak işletmenin kârlılığının ölçülmesi,
- Finansal raporlara dayanarak karşılaştırılmaları olanak tanıyan istatistiksel bilgilerin elde edilmesi ve geleceğe yönelik kararların alınmasına katkı sağlanması.

Otel işletmeleri büyüdükçe, sunulan mal ve hizmetler çeşitlenmekte ve bu durum muhasebenin işlevini yerine getirmek için daha iyi organize olmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin kesintisiz hizmet vermesi ve birçok gelir noktasına sahip bulunması muhasebenin nesnel açıdan organizasyonunu kaçınılmaz hale getirmiştir. Otel işletmelerinde muhasebenin nesnel açıdan organizasyonunda etkinliği sağlayabilmek için aşağıdaki koşulların varlığına özen göstermek gerekmektedir.

- Uygun belge ve kayıt düzeni
- Hesap planı ile uyumlu mali tabloların düzenlenmesi
- Uygun bir bütçeleme
- Etkin maliyet kontrolü
- Otomasyon olanakları

Konaklama işletmelerinde muhasebenin işlevini gerektiği gibi, etkili ve verimli yerine getirmesi için gelir ve giderlerin doğru belirlenmesi, tahsilat ve ödemelerin yakından izlenmesi ve tüm işlemlerin belgelendirilmesi gerekmektedir. Muhasebenin etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesi için personel açısından da organizasyonu önem taşımaktadır. Bu organizasyonda kimlerin görev alacağı ve görev tanımlarının, hiyerarşik yapı ile birlikte konaklama işletmesi yönetiminde belirlenmiş olması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin yapısal ve faaliyet konuları açısından taşıdığı bazı özellikler hata ve hile olasılıklarının diğer işletmelere göre daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde parasal işlemlerin fazla olması, çok sayıda gelir merkezi ve birim değeri yüksek ürünlerin satışının olması söz konusu işletmelerde hata ve hile olasılıklarını arttırarak son derece etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Bununla beraber ülkemizdeki otel işletmelerine iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlanabilmesi aşağıda belirtilen koşulların yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

- Organizasyon yapısı ve görevlerin ayrımı
- Kurumsallaşma
- Otomasyon
- Nitelikli personelin çalıştırılması, izlenmesi ve rotasyona bağlı olması
- İç denetim biriminin bulunması
- Sağlam bir veri toplama ve kayıt sistemi
- Döngüsel faaliyetler

Çalışmamızın teorik bölümlerinde açıklanmaya çalışılan muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin beş yıldızlı bir otelde nasıl yapıldığını ortaya koymak üzere bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, İzmir'de faaliyet gösteren ve beş yıldızlı bir işletme olan Princess Otel'de muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulması, işletilmesi ve etkinliğinin arttırılması ile ilgili konular araştırılmıştır. Araştırmada öncelikle işletmeyi ve mali işler bölümünü tanıtıcı bilgiler verildikten sonra tüm bölüm müdürlerine iç kontrol sistemi ile ilgili sorular yöneltilerek görüşme tekniği ile yanıtlar alınmıştır. Araştırma bulguları sonucunda; otelde muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemin etkinliğine yönelik önemli noktalar saptanarak, oteldeki konuya ilişkin

yapılanma ve işleyişlerin mevcut durumlarının öncelikle ortaya konması çalışılmıştır. Daha sonra öneri getirilebilecek ya da aksamalar olduğu saptanan mevcut durumlara ilişkin olası çözümlerin neler olabileceği konusunda açıklamalar yapılmış ve bu konudaki sonuç bilgilerinin aşağıdaki gibi bir sıra dahilinde aktarılması uygun görülmüştür.

- a-** Mali işler müdürlüğüne bağlı her birimde görev tanımlarını, iş akışlarını ve işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde gösteren “Mali İşler Müdürlüğü Prosedürler Dosyası” oluşturulmuştur.
- b-** Büyük bir otelin muhasebe bölümünün organizasyon şemasından farklı olarak bu otelde; teslim alma görevlisi, kredi servis şefi, kredi memuru ve tahsildar gibi görev bölünüşleri bulunmamaktadır. Ancak uygulama yapılan otelde teslim alma, depo sorumlusunun görevi olup, özellikle yiyecek gibi bazı malzemeleri kalite açısından ilgili birimin personeli ile birlikte teslim alıp transferini yapmaktadır. Ayrıca kredi servis şefi, kredi memuru ve tahsildar da her türlü kredili satışların önceden belirlenen ölçütlere uygun olup olmadığını kontrol eden ve tahsilatın zamanında yapılmasını sağlayan kişiler oldukları için önemli bir konuma sahiptirler.
- c-** Oteldeki gelirler ve giderler çok sayıda gelir ve gider merkezlerinde olduğu için iç kontrol gereksinimi daha da artmıştır. Bu bağlamda gelirler kontrolörü ve maliyet kontrol şefine mali işler bölümünün organizasyonunda ayrı ayrı yer verilerek iç kontrol sistemi güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Muhasebe kayıtları için gerekli belgeleri toplama, izleme ve kaydetme sorumluluğu birden fazla personele aittir.
- d-** Otelde otomasyon nedeniyle kasiyerin yanı sıra şef kasiyer de bulunmakta olup, söz konusu kasiyer POS'ların çalışması ile ilgili düzenlemeleri, banketlerdeki gelirlerin takibi ve kontrolü yanında bunların zamanında tahsil edilmesi için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Hem gelir hem de gider merkezlerindeki gelir ve giderlerin oluşumu ile ilgili tüm bilgiler eş zamanlı (on line) olarak mali işler bölümüne gönderilmektedir. Böylece mali işler ile diğer bölümler arasındaki bilgi akışı daha etkin bir şekilde sağlanmaktadır.
- e-** Otelin mali işler bölümünde kayıtlar belgelere dayanılarak yapıldığı için önemli bir kanıtlama gücüne sahiptir. Otelde tüm kayıtlar, yöntemler ve sistemler en düşük maliyetle ve finansal-faaliyet raporlarına maksimum uyumu sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Otelde bilgisayar gibi otomasyon

olanaklarından yararlanılması hem muhasebe kayıtlarının daha kısa sürede tamamlanmasını hem de iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulmasını sağlamaktadır.

- f-** Otelde kullanılan temel finansal tablolar muhasebe sisteminin çıktıları olup, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenlenmektedir. Otelde hazırlanan faaliyet bütçeleri, mali işler müdürü tarafından değil, bütçeleri gerçekleştirmekten birinci derecede sorumlu kişiler (Genel Müdür ve Operasyon Bölüm Müdürleri) tarafından hazırlanmaktadır. Ayrıca otelde maliyet kontrolünün de başarılı bir şekilde yürütüldüğü mali işler bölümüne “maliyet” kavramı ile ilgili yöneltile sorulardan anlaşılmaktadır.
- g-** Otelin organizasyon yapısına bakıldığında iç kontrolün gerektirdiği iş bölümü yapılarak, görevlerin ayırımına gidilmiş ve hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Ayrıca otelin organizasyon yapısında yer alan birimler birbirinden bağımsız olup, her bölümün yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Bölümlerin birbirinin faaliyetlerine müdahalesi söz konusu değildir.
- h-** Otelde kurumsallaşmanın sağlanması için çalışmalar yapılmakta olup, Otelde görev tanımları ve iş süreçlerinin son derece açık bir şekilde ortaya konduğu sadece birim Mali İşler Bölümüdür. Diğer birimlerde işlerin yapılış şekli açısından standartlaşma olmasına rağmen nihai anlamda yazılı prosedürler bulunmamaktadır. Bu da zaman zaman bölüm müdürlerinin keyfi uygulamalarını gündeme getirmektedir.
- i-** Otelde, otomasyon faaliyetleri ön büro ve mali işler bölümü dışında çok yoğun olarak kullanılmamaktadır. Buna neden olarak söz konusu birimlerde bilgi girişinin çok yoğun olması, yeterli personelin bulunması ve otomasyon maliyetinin beklenen faydayı aşması düşüncesi gösterilmektedir. Kanımızca otomasyonun diğer bölümlerde az olması önemli bir aksalıktır. Çünkü diğer bölümlerde de ayrıntılı bir inceleme yapıldığı takdirde kısa sürede kendisini amorti edebilecek kullanımların çok faydalı biçimde gerçekleşeceği şüphesizdir.
- j-** Otelde turizm eğitimi almış personelin çalıştırılması ve sürekli hizmet içi eğitime önem verilmesi iç kontrol sistemini güçlendirmektedir. Özellikle iş başı ve haftalık bölüm toplantıları sırasındaki eğitimler, danışmanlık firmaları ve akademisyenler tarafından verilen eğitimler olmak üzere otelde çok yönlü eğitim programları uygulanmaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için personel sürekli izlenmekte ve yaptığı işler sırasında

nezaret edilmektedir. Otelde bölümler arasında yoğun rotasyon faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Buna gerekçe olarak çalışanların otelin farklı alanlarındaki deneyimlerini arttırmak, motivasyonunu yükseltmek, hata ve hileleri önlemek gösterilmiştir. Kanımızca otelde rotasyonun sadece kasiyer, sekreter ve buna benzer diğer pozisyonlardaki çalışanlar arasında yapılması daha yararlı olacaktır. Çünkü bu tür işlerde çalıştırılan personel açısından yüksek düzeyde kalifikasyona sahip olunmasına gerek bulunmamaktadır.

- k-** Otelde ayrı bir iç denetim birimi bulunmayıp, söz konusu faaliyetler mali işler birimi tarafından yerine getirilmektedir. Tüm oteli öncelikle mali işler müdürlüğü denetlemekte olup, otelin iç kontrolünün etkinliği değişik zamanlarda grup müfettişleri tarafından yapılan teftişler ile değerlendirilmektedir. Ayrıca otel bağımsız dış denetime tabi tutulmaktadır. Ancak otel yöneticilerinin alacağı kararlara dayanak teşkil eden sağlıklı bilgilerin elde edilmesi ve yönetim yapıları itibarıyla günümüz koşullarına ayak uydurabilmeleri için rasyonel ve etkin bir iç denetim birimini oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü iç denetim birimi iç kontrol sisteminin bir tamamlayıcısıdır ve işletme yönetiminin ve çalışanlarının sahip oldukları sorumluluklarını yerine getirmesinde en önemli yardımcılarından biridir.
- l-** Otelde sağlam bir veri toplama ve kayıt sistemi bulunmaktadır. Ancak, otelin mutfak bölümünde firelerin izlendiği bir kayıt sisteminin olmaması iç kontrolün etkinliği açısından önemli bir engeldir. Kanımızca, fireleri izleyecek bir kayıt sisteminin kurulması hem yiyecek içecek üretimindeki süreçlerin iyileştirilmesine olanak sağlayacak hem de iç kontrol sisteminin etkinliği artacaktır.
- m-** Otelde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için pek çok döngüsel faaliyet bir arada yürütülmektedir. Söz konusu döngüler; konuk hizmetleri, gelir, harcama, stratejik planlama, bina yönetim ve raporlamadan oluşmaktadır. Bu döngüler otelin yönetim ve muhasebe faaliyetlerini belirli bir düzen içinde yürütmesinin temelini oluşturmakta ve aynı zamanda otelin iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaktadır. Özellikle harcama döngüsü içerisinde yer alan satın alma, ücretler ve nakit işlemlerine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde Princess otelde söz konusu döngülerin etkin bir şekilde işlediği görülmektedir.



- **Satın Alma Döngüsü:** Otelde satın alma işlemlerinde düzenlenen “Satın Alma İstek Fişi” ve “Satın Alma Emri” formları tek form haline getirilerek işlerliği hızlandırılmıştır. Bu bağlamda maliyet kontrol biriminin maliyet raporlarını hazırlamasından önce bu raporların özünü oluşturan malzeme satın alımlarında çok daha etkin bir şekilde görev yapmasına imkan tanımakta ve aynı zamanda diğer birimlerle sıkı bir koordinasyon ortamı oluşturarak maliyetlerin satın alımlardan önce azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Otelde, tüm satın alma işlemleri onaylanmış sipariş pusulalarına dayanılarak yapılmaktadır. Satın almalarda piyasa araştırması yapılmakta olup en az üç yerden teklif alınmaktadır. Otelde, teslim alma bölümü ile satın alma bölümü ayrı ayrı çalışmaktadır. Teslim alma bölümünün görevi depo görevlileri tarafından yerine getirilmekte ve teslim alma anında malların kalitesi, miktarı ve şartnameye uygunluğu belirlenmektedir. Teslim alma raporunun bir kopyası ambara, satın almaya ve muhasebeye gönderilmektedir.
- **Nakit Döngüsü:** Otelde bir ödeme planı yapılmakta, bu plana uygun havale talimatları yazılıp bunlar yetkililere imzalatılmaktadır. Bankaya yatan paralar yapılan havale listesi ile karşılaştırılıp, paranın hesaba geçtiğine dair dekont veya makbuz alınmaktadır. Mali işler bölümünde; banka ile son mutabakat yapılarak, nakit girişleri, nakit ödemeleri, muhasebe kayıtları ile yapılan liste doğruluk ve zamanlama açısından kontrol edilmektedir. Karşılıksız çeklerde yapılan tüm banka mutabakat mektupları, kesilen çekler, kayıt defterleri, çeklerin sıra numarasını takip edip etmediği ve iptal edilen çekler kontrol edilmektedir. Ay sonu kapanış işlemleri yapıldıktan sonra faaliyet raporları hazırlanıp, resmi defterlerin dökümü alınmaktadır.
- **Ücret Döngüsü:** Personelin ücret artışları prosedürlere uygun olarak ve olması gereken zamanda yapılmaktadır. Ücret dağıtımı düzenlidir ve ücret bordroları, bordro bilgilerini hazırlayan kişilerin dışında yetkili bir kişi tarafından da onaylanmaktadır. Bu ayın bordrosu geçmiş ayın bordrosu ile kontrol edilerek farkların nedeni araştırılıp incelenmektedir. Ücretlerden muhasebeye geçiş takip edilerek,

yevmiye fişi, yevmiye defteri, defter-i kebir aktarılması zamanında yapılarak, alınmamış ücret zarfları kontrol edilir ve sebebi araştırılır. Personelin çalıştığı sürenin belirlenmesi ve doğrulanarak raporlanması için zaman kartlarından yararlanılmaktadır. Zaman kartlarından puantaja geçiş düzenli ve uygun olarak yapılmaktadır.

Sonuç olarak, İzmir Princess Otel'de yapılan görüşme, gözlem ve incelemeler doğrultusunda elde edilen muhasebe bilgilerinin işletme kararlarında önemli bir girdi türü oluşturduğu belirlenmiş olup, mali işler bölümünün hem nesnel hem de personel açısından organizasyonunda aksayan bir yön bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca, otelin tüm bölüm müdürlerine yöneltilen sorulara verilen yanıtlar dikkate alındığında daha önce değinilen bazı aksaklıkların dışında, iç kontrol sisteminin oldukça iyi tasarlandığı ve etkin bir şekilde çalıştırılmakta olduğu görülerek, otelin muhasebe ve muhasebe dışı alanlardaki uygulamalarında kendisini değişen çevre koşullarına göre yenileme ya da güncelleme çabası içinde olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

ACAR, Sami., "Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon", **Ticaret ve Turizm Dergisi**, Sayı.1, 2006.

AFŞAR, Aslı., "Türkiye'de Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi" **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1-2, 2002.

AKAT, Ömer., **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

AKINCI, Zeki., "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 2002.

AKIŞIK, Orhan., "İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl.4, Sayı.14, Ocak 2005.

AKSOY, Tamer., "Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.15, Sayı.173, Ekim-Kasım-Aralık 2005.

AKSOY, Tamer., "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.72, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005.

AKSOY, Tamer., **Tüm Yönleriyle Denetim (AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma)**, Cilt.1, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006.

AKSOY, Tamer., **Tüm Yönleriyle Denetim (AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma)**, Cilt.2, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006.

AKTAŞ, Ahmet., **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Eren Ofset, Antalya, 1995.

AKYÖNEY, Berna., **Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

ARENS, Alvin, ELDER, Randal J. ve BEASLEY, Mark S., **Essentials Of Auditing and Assurance Services (An Integrated Approach)**, Prentice Hall, USA, 2003.

ARZOVA, Burak., “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi II”, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı.129.

ARZOVA, Burak., “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi-I, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı.128, Ağustos 2003.

ASTROFF, Milton T. ve ABBEY,James R., **Convention Management and Service**, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA, 1998.

ATABEY, N.Ata ve PARLAKKAYA, Raif., **Muhasebede Belge Düzeni**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.

ATAMAN, Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, BOZKURT, Nejat., **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001.

AVCI, Umut., “Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.3, Temmuz-Ağustos- Eylül 2005.

AVCIKURT, Cevdet., “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği”, **Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.21, Ocak 2004.

AYDIN, Şule., “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri:4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.6, Sayı.4, 2004.

AZALTUN, Murat ve KAYA, Ergün., **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

AZALTUN, Murat., “Konaklama İşletmelerinde Mali Tablolar Analizi Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yıl.5, Sayı.18, Nisan 2006.

AZALTUN, Murat., **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1075, Eskişehir, 1999.

BAKIR, Mehmet., **Denetim**, Akademi Yayınevi, Rize, 2002.

BATMAN, Orhan., **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

BEKÇİ, İsmail., **Konaklama Muhasebesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Isparta, 2003.

BERTAN, Serkan., “Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2006.

BIERSTAKER, James Lloyd ve THIBODEAU, Jay. C., “The Effect Of Format And Experience on Internal Control Evaluation”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.21, No.9, 2006.

BİLGİNOĞLU, Fahir., **Muhasebe Organizasyonu**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayını, Yayın No:54, İstanbul, 1988.

BOZKURT, Nejat., **Muhasebe Denetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006.

BUDAK Gülay ve BUDAK, Gönül., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

BULDUK, Sıdıka., **Beslenme İlkeleri ve Mönü Planlama**, Detay Yayınları, Ankara, 2002.

BURGESS, Cathy., "Gender and Salaries in Hotel Financial Management: It's Stil a Man's World", **Women in Management Review**, Vol.18, No.1/2, 2003.

BURGESS, Cathy., "Is There A Future for Hotel Financial Controllers?", **Hospitality Management**, No.27, 2007.

CEMALCILAR, Özgül ve ÖNCE, Saime., **Muhasebenin Kuramsal Yapısı**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1999.

CERAN, Yunus., "Muhasebe Fonksiyonunun İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri, Önemi ve Muhasebe Bölümünün Organizasyonu", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, 2002.

CEYHAN, Murat., "Türkiye'de ERP ve LOGO Business Solutions", Powerpoint Sunusu, Tarih:15.06.2005,

CEYLAN, Ali., "Otel İşletmelerinin Finansal Sorunları:Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.3, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005.

CHACKO, Harsha E., "Designing A Seamless Hotel Organization", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.10, No.4, 1998.

CİVAN, Mehmet ve ÇALIŞKAN, Mustafa., "Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonunun Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.24, Ekim 2004.

COLLINS, Galen R. ve MALIK, Tarun., **Hospitality Information Technology**, Kendall/Hunt Publishing Company, USA, 1999.

COLTMAN, Michael M., **Hospitality Management Accounting**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1998.

COUSINS, John, FOSKETT, David ve GILLESPIE, Caillein., **Food and Beverage Management**, Prentice Hall, England, 2002.

ÇAKIR, Fatma Hülya., Finansal Muhasebe Sisteminde Bilgi Teknolojilerinden Yararlanılması ve SAP Uygulamaları, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı, İzmir, 2006.

ÇAKIR, Hafize Meder, SARITAŞ, Hakan ve AYGÖREN, Hakan., **Muhasebeci ve Mükellef Perspektifinden Muhasebe Mesleği (Denizli’de Bir Alan Araştırması)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

ÇATAK, Selda., “Konaklama İşletmelerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinliğinin Arttırılması ve Otomasyon İmkanları (Bir Uygulama)”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 2000.

ÇETİNER, Ertuğrul., **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

DEMİR, Berna., “Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.26, Nisan 2005.

DEMİRBAŞ, Mahmut., “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl.4, Sayı.7, Bahar 2005.

DEMİRKAN, Şefika., **Denetim**, İlkem Ofset Yayıncılık, İzmir, 2007.

DENİZER, Dündar., **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

DITTENHOFER, Mort., “Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods”, **Journal of Managerial Auditing**, Vol.16, No.8, 2001.

DITTMER, Paul R. ve GRIFFIN, Gerald G., **Dimensions of The Hospitality Industry**, John Willey&Sons Inc., USA, 1997.

DOYRANGÖNÜL, Nuran Cömert., "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.12, Sayı.60, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002.

DUMAN, Ömer., **SM, SMMM ve YMM için Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Tesmer Yayınları, Ankara, 2001.

DURMUŞ, Ahmet Hayri ve ARAT, Mehmet Emin., **İşletmelerde Muhasebe Örgütlenmesi**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:528/762, İstanbul, 2004.

EFİL, İsmail., **İşletme Organizasyonu**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ELİTAŞ, Cemal., "İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi", **Mali Çözüm Dergisi**, Yıl.14, Sayı.69, Ekim-Kasım-Aralık 2004.

EMEKSİZ, Murat ve YOLAL, Medet., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ERASLAN, Nevzat., **Ön Büro**, Özgül Tipo Ofset Matbaacılık, Eğirdir, 1999.

ERDEM, Barış., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.11, Mayıs 2004.

ERDOĞAN, Melih., "Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetimin Gerekliliği", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı.5, 2002.

ERDOĞAN, Melih., **Denetim (Kavramsal ve Teknolojik Yapı)**, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, 2006.



EREN, Erol., **Örgüsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, Ankara, 2000.

ERGUN, Ülkü., **Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Finansal Tablolar Düzenlemesi ve Analizi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1998.

ERTAŞ, Fatih Coşkun., **İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Muhasebe Mesleği**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.

FAWCETT, S.Lyn., "Fear of Accounts:Improving Manager's Competence and Confidence Through Simulation Exercises", **Journal of European Industrial Training**, Vol.20, No.2, 1996.

GAUTHER, Stephen J., "Understanding Internal Control", **Government Finance Review**, No.1, February 2006.

GEE, Chuck Y., **International Hotel Management**, The Educational Institute of The American Hotel & Motel Management, USA, 1994.

GÖKDENİZ, Ümit, "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.27, Temmuz 2005.

GÖKMEN, Levent., "Turizmdeki Yenileme Rüzgarını Kaçırmayın", **Ekonomist Dergisi**, Yıl.16, Sayı.46, 12-18 Kasım 2006.

GRAY, William S. ve LIGUORI, Salvatore C., **Hotel and Motel Management and Operations**, Pearson Education, USA, 2003.

GÜÇLÜ, Faruk., **Muhasebe Denetimi-İlkeler ve Teknikler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

GÜRBÜZ Gökçen., **Belediyelerde Muhasebe Sistemi ve Organizasyonu**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.

GÜRBÜZ, Hasan., **Muhasebe Denetimi**, Bilim Teknik Yayınevi, 1995.

GÜRDAL, Kadir., “Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.32, Ekim 2006.

GÜREDİN, Ersin., **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, Arkan Yayıncılık, İstanbul, 2007.

HACIOĞLU, Necdet., **Turizm Pazarlaması**, VİPAŞ Yayıncılık, Bursa, 2000.

HAFTACI, Vasfi., **İşletme Bütçeleri**, Derya Kitabevi, Trabzon, 2003.

HANÇER, Murat., “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.3, No.1-2, 2003.

HARRISON, Walter T. ve HORNGREN, Charles T., **Financial Accounting**, Pearson Educational International, USA, 2004.

HIGLEY, Jeff., "Technology Touches Every Aspect Of Hotels", **Hotel and Motel Management**, Vol.220, No.1, January 10, 2005.

<http://www.izmirprincess.com.tr> (Erişim Tarihi:15/12/2006)

<http://www.ttyd.org.tr> (Erişim Tarihi:18.10.2006).

İÇÖZ, Orhan., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

JEON, Sungil, KIM, Joungman ve LEE, Sangjae., “The Persistence of Abnormal Earnings and Systematic Risk”, **Tourism Management**, No.27, 2006.

KAHRAMAN, Nüzhet ve TÜRKAY, Oğuz., **Turizm ve Çevre**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

KALKINOĞLU, Mehmet., “Konaklama Tesislerinde Müşterinin Oteli Terk Ettiği Tarihten Sonra Ortaya Çıkan Kur Farklarının KDV ve Muhasebe Boyutlarının İrdelenmesi”, **Mükellefin Dergisi**, Sayı.130, Ekim 2003.

KANRATH, Larry F., **Auditing: "A Risk Analysis Approach"**, South-Western Thomson Learning, USA, 2002.

KANTARCI, Kemal ve YÖRÜKOĞLU, M.Altuğ., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998.

KANTARCI, Kemal., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

KAPTAN, Saim., **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Tekışık Web Ofset Yayınları, Ankara, 1998.

KARACAER, Semra ve İBRAHİMOĞLU, Nurettin., "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.21, Sayı.1, 2003.

KARAMUSTAFA, Kurtuluş, BİÇKES, Durdu Mehmet ve ULUMA, Şevki., "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.19, Temmuz-Aralık 2002.

KASAVANA, Michael L. ve BROOKS, Richard M., **Front Office Procedures**, Educational Institute Of The American Hotel&Motel Association, USA, 1995.

KAVAL, Hasan., **Muhasebe Denetimi (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle)**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.

KAYA, Ahmet., **Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi**, Güneş Ofset Matbaacılık, Antalya, 2000.

KEISER, James, DEMICCO, Frederick J. Ve GRIMES, Robert N., **Contemporary Management Theory-Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations**, Prentice Hall, USA, 2000.

KEISER, James., **Controlling and Analyzing Costs**, Foodservice Operations, MacMillian Publishing Company, USA, 1997.

KEPEKÇİ, Celal., **Bağımsız Denetim**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 2004.

KILINÇ, İzzet., “Stratejik Planlama-Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 2003.

KISAKÜREK, M. Mustafa ve PEKCAN, Ahmet., “Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2, 2005.

KİRACI, Murat, “Bir Bilgisayar Destekli Denetim Tekniği Olarak Paralel Simulasyon Tekniği”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.68, Eylül 2004.

KOÇAK, Nilüfer., “Konaklama İşletmelerinde Animasyonun Önemi ve Animasyon Personeline Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1, 2001.

KOÇEL, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2005.

KOTAR, Erhan ve DOKUR, Şükrü., **Genel Muhasebe (Temel İlkeler)**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2002.

KOZAK, Akoğlan Meryem ve YILDIZ, Emine., “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Personelinin Hijyen Davranışları”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2001.

KOZAK, Akoğlan, Meryem., **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

KOZAK, Nazmi, AKOĞLAN, Meryem ve KOZAK, Metin, **Genel Turizm (İlkeler-Kavramlar)**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997.

KOZAK, Nazmi, ÇAKICI, A.Celil, KOZAK, Meryem Akoğlan, AZALTUN, Murat, SÖKMEN, Alptekin ve SARIŞIK, Mehmet., **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.

KOZAK, Nazmi, DENİZER, Dünder, TETİK, Nilüfer, AKOĞLAN, Meryem, YEŞİLTAŞ, Mehmet, KOZAK, Metin., **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

KÖFTEOĞLU, Kerem., "Turizm'de İş Yağmuru", **Yeni Para Dergisi**, 8-14 Mayıs 2005.

KURGUN, Hülya., **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

KURU, Güngör., **Otelciliğin İncelikleri**, Ekin Grubu Yayınları, İstanbul, 2005.

KUTLAN, Serhat., **Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1998.

LATIN, Gerald W., **The Lodging and Food Service Industry**, Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, USA, 1998.

LAWSON, Fred., **Hotel and Resorts**, Architectural Press, Burlington, 2005.

LIBBY, Robert, LIBBY, Patricia A. ve SHORT, Daniel G., **Financial Accounting**, McGraw-Hill Company, USA, 2004.

LOCKYER, Cliff ve SCHOLARIOS, Dora., "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work?", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 2004.

LOETHER, Jeff., "Meeting Technology Train is On The Move; Plan For Future", **Hotel and Management**, Vol.220, no.4, March 7, 2005.

Logo Dokümantasyon., **Logo Gold Temel Kullanım Kitabı**, 2004.

LORTON, Renee L., "Internal Controls: Best Practice Blueprints", **The Corporate Board**, March/April 2005.

MAIJOOR, Steven., "The International Control Explosion", **International Journal of Auditing**, No.4, 2000.

MAViŞ, Fermani., **Otel İşletmeciliği (İlke ve Kavramlar)**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1994.

MAViŞ, Fermani., **Otel Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

MEDLİK, S., **Otel İşletmeciliği** (Çev.Ömer L.Met), Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1997.

MESSER, William F., **Auditing: A Systematic Approach**, McGraw-Hill Company, USA, 1997.

MET, Önder ve GÜL, Kudret., "Konaklama Sektöründe Tesis Yatırımlarında Değerleme Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama (Analiz) Dergisi**, Yıl.15, Cilt, 6, Sayı.15, Nisan 2006.

MET, Önder., "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.10, 2005.

MIA, Lokman ve PATIAAR, Anoop., "The Use of Management Accounting Systems in Hotels:An Exploratory Study", **Hospitality Management**, No.20, 2001.

MISIRLI, İrfan., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

MONCARZ, Elisa S. ve POROCCRERO, Nestor de J., **Financial Accounting For Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold Pres, New York, 1986.

MORSE, Dale C. ve ZIMMERMAN, Jerol L., **Managerial Accounting**, Irwin McGraw-Hill, USA, 1997.

NINEMEIER, Jack D., **Food and Beverage Management**, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA, 2000.

OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral., **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.

ORAL, Saime., **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ÖĞÜT, Adem, GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve ÇETİNKAYA, Ali Şükrü, **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim (Enformatik Bir Bakış)**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÖRÜCÜ, Edip, BULUT, Zeki Anıl ve KARABULUT, Ali Naci., "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, 2005.

ÖZER, Leyla Şentürk ve ÇAM, Fatma Çağla., "İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halka İlişkiler Faaliyetleri: KKTC Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bakış Açısı", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, 2002.

ÖZER, Mevlüt., **Denetim 1**, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1997.

ÖZKAN, Halil., "Türkiye'nin Turistik Arz Potansiyeli ve Kapasitesi", **1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı**, Türkiye Turizm Araştırma Enstitüsü Yayını, 2-3 Kasım 2000.

ÖZTAŞ, Kadir ve UÇAN, Hilmi., **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.

ÖZTEKİN, Hikmet ve İLHAN, İbrahim., "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", **Anatolia Dergisi**, Yıl.5, Sayı.3, Eylül 1994.

PALMER, Adrian, UNA McMahon-Beattie, BEGGS, Rosalind., "A Structural Analysis Of Hotel Sector Loyalty Programmes", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.12, No.1, 2000.

ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary., **Management (Activebook)**, Prentice Hall, USA, <http://www.myphilip.pearsoncmg.com/faculty/ablistactivbooks.cfm> (Erişim tarihi: 30/10/2006).

ROMNEY, Marshall B. ve STEINBERT, Paul John., **Accounting Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

SABAN, Nihal., "Bir Analiz:Türk Hukukunda Hile Kavramının Unsurları", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.31, Temmuz 2006.

SARIIŞIK, Mehmet ve KAYA, Ümran., "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kar Analizi Yöntemi ve Uygulaması", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, 2004.

SCHEYVENS, Regina., **Tourism for Development: Empowering Countries**, Prentice Hall, England, 2002.

SEETHARAMAN, A., SENTHILVELMURUGAN M. ve PERIYANAYAGAM, Rajan., "Anatomy of Computer Frauds", **Managerial Auditing Journal**, Vol.19, No.8, 2004.

SELEK, Seha ve ARIKAN, Zeynep., "Muhasebe Düzensizlikleri (Accounting Irregularities) ve Vergilendirme (Taxation)", **Vergi Dünyası Dergisi**, Yıl.23, Sayı.275, Temmuz 2004.

SELEK, Seha., **Muhasebenin Temel Verileri**, Kaşkar Ofset, İzmir, 1990.

SEYMEN, Oya Aytemiz ve GÜL, Melike Karagöz., **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.



SEZGİN, Orhan Mesut., **Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

SHARMA, Divesh S., "The Differential Effect Of Environmental Dimensionality Size and Structure on Budget System Characteristics", **Management Accounting Research**, No.13, 2002.

SMITH, Gene., "How to Achieve Organizational Trust within an Accounting Department", **Managerial Auditing Journal**, Vol.20, No.5, 2005.

SÖKMEN, Alptekin., **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

SÖKMEN, Alptekin., **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ŞAKRAK, Münir., "Hizmet Üretimi de Bulunan Ticaret İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu, Maliyetler ve Uygulanma Önerileri", **Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**, Sayı.8, Nisan 1998, s.18, <http://muhassebemerkezi.marmara.edu.tr/say108htm>, (Erişim Tarihi:16.12.2005).

ŞENER, Burhan., **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞENER, Burhan., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞİŞMAN, Adnan., "Otel Bütçesini Ne Zaman ve Niçin Hazırlamalıyız", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi: 04/11/2006).

ŞİŞMAN, Adnan., "Otel İşletmelerinde Bütçe Problemleri", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi: 20/10/2006).

ŞİŞMAN, Adnan., "Otel İşletmelerinde Kara Geçiş (Başa baş) Analizlerinin Ötesi", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/09/2006).

ŞİŞMAN, Adnan., "Yiyecek-İçecek Departmanı Yıllık Faaliyet Bütçesi Hazırlanırken Nelere Dikkat Etmeli?", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/10/2006).

T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu., "Giriş-Çıkış Yapan Ziyaretçiler, Ağustos/2006", <http://www.tuik.gov.tr>. (Erişim Tarihi:30/09/2006).

TANDOĞAN, Uğur., "Kuşadasındaki 4-5 Yıldızlı Otellerin Yenileme Yatırımlarına Yönelik Bir Araştırma, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1-2, 2001.

TANER,Tuna ve ÖNCÜ, Semra., **İşletmelerde Planlama- Bütçeleme ve Kontrol**, Emek Matbaacılık, Manisa, 2000.

TARANTINO, Anthony., "Globalization Efforts to Improve Internal Controls", **Accounting Today**, June 20-July 10, 2005.

TARLAN, Deniz ve TÜTÜNCÜ, Özkan., "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2, 2001.

TEKELİ, Hasan., **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

TOKAÇ, Ahmet., **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Denetimi**, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2006.

TROUTMAN, Jay., "Proven Cost-Control Solutions A Benefit For The Industry", **Hotel and Management**, Vol.220, No.8, May 2, 2005.

TSAUR, Sheng-Hshiang ve LIN, Yi-Chun., "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role Of Human Resource Management Practices and Service Behavior", **Tourism Management**, No.25, 2004.

TURKSOY, Adnan., "Otel İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Faktörler:Ülkemizdeki Halka Açık Otel İşletmelerinde İlişkin Bir Değerlendirme", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl.2, Sayı.4, Ekim-Kasım- Aralık 2005.

TÜRKAN, Cemal., **Mutfak Teknolojisi**, UBF Foodsolutions Yayınları, Bolu, 2005.

TÜRKSOY, Adnan., **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

TÜTÜNCÜ, Özkan ve DEMİR, Mahmut., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

TÜTÜNCÜ, Özkan., "Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemine Maliyet Muhasebesi Yönlü Bir Yaklaşım", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.15, No.1-2, 1999.

USTA, Öcal., **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002.

USTA, Öcal., **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

USUL, Hayrettin ve DÜZENLİ, Serpil., "Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İklimi Etkisi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.32, Ekim 2006.

UZAY, Şaban., "İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yıl.3, Sayı.8, Ocak 2003.

UZAY, Şaban., **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No.132, Ankara, 1999.

ÜNER, M. Mithat, SÖKMEN, Alptekin ve BİRKAN, İbrahim., "Türkiye'de Her Şey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1, 2006.

WALKER, John R., **Introduction to Hospitality Management**, Pearson/Prentice Hall, USA, 2004.

WATCHORN, Charles., “ Internal Controls, A Risk-Based Approach”, **Accountancy Ireland**, Vol.37, No.4, August 2005.

WHITLA, Paul, WALTERS, Peter G.P ve DAVIES, Howard., “Global Strategies in The International Hotel Industry”, **Hospitality Management**, 2006.

WORSFOLD, Philip., ”HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry”, **Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, No.7, 1999.

YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1, 2005.

YALÇIN, İbrahim ve İRİ, Ruhan., “Hizmetçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.1, 2003.

YARCAN, Şükrü., “Otelcilik Sektöründe Uluslararasılaşma”, **21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16/04/1998, Ankara.

YAVUZ, Salih Tanju., “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri” **Bankacılık Dergisi**, Sayı.42, 2002.

YAZICI, Mehmet., **Kurumsal Muhasebe Denetimi**, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 2003.

YILANCI, Münevver., “Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni”, **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.3, Sayı.3, Eylül 2001.

YILANCI, Münevver., **İç Denetim**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları No.086, Eskişehir, 2003.

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

YILDIRIM, Oya ve TEK, Nergis., **Finansal Muhasebe**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2004.

YILMAZ, Yaşar., **Konaklama & Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

YILMAZ, Yılmaz., **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek & İçecek Maliyet Kontrolü (Maliyet ve Satışların Analizi)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

YÖRÜKOĞLU, M. Altuğ., **Otel İşletmelerinde Servis Yönetimi**, Mikro Dizgi, Konya, 1994.

YÜKSEL, Atilla ve YÜKSEL, Fisun., **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.

ZAT, Vefa., **Bar-Servis Kokteyl Rehberi**, Der Yayınları, İstanbul, 2000.

2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği)

Sermaye Piyasası Kanunu

Vergi Usul Kanunu

## **EKLER**

**EK 1**

**İZİN İSTEĞİ YAZISI**

Sayın Yetkili

Danışmanı olduğum Araştırma Görevlisi Seçkin GÖNEN doktora tez çalışması olarak "Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sistemi" konusunda araştırma yapmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın uygulama kısmında sizlerden edinilecek aşağıdaki konulardaki veriler, tezin teorisini oluşturan bilgilerin uygulamadaki geçerliliğini ortaya koyacağından bizim için oldukça değerli ve gereklidir. Bu bilgilerin tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacağından emin olmanızı isterim.

Yardım ve destekleriniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Prof. Dr. Ülkü ERGUN  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Öğretim Üyesi

**İstenen bilgiler**

- 1) Otelin organizasyon şeması
- 2) Otelin organizasyon şemasında yer alan bölümlerin yöneticileri ile görüşme
- 3) Otelin fiziksel özellikleri ile ilgili bilgiler
- 4) Hesap planı ve raporlama sistemi ile ilgili bilgiler
- 5) Muhasebe kayıt sürecinde kullanılan belgeler

İletişim Bilgileri:

Seçkin GÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Araştırma Görevlisi

Tel: 0232 420 41 80 (Dahili:2103)



**EK 2**

**GÖRÜŞME FORMU**

## GÖRÜŞME FORMU

**Görüşülen Bölümün Adı:**

**Tarih ve Saat (Başlangıç-Bitiş):**

**Görüşmeci:**

### GİRİŞ

Merhaba benim adım Seçkin GÖNEN ve Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım. Doktora tez çalışması olarak “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sistemi” konusunda bir araştırma yapıyorum ve sizinle otelinizde uygulanan muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi ile ilgili konuşmak istiyorum. Bu görüşmedeki amacım, beş yıldızlı bir otel işletmesinde bilgi akışını ve kontrol mekanizmasını etkin bir biçimde sağlayacak muhasebe organizasyonunun ve bir iç kontrol sisteminin nasıl olduğunu incelemektir. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların bundan sonra yapılacak muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle, otelinizde uygulanan muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sistemi ile ilgili düşüncelerinizi ve beklentilerinizi öğrenmek istiyorum.

- Görüşme sırasında edinilecek bilgilerin tezin teorik kısmını desteklemek üzere bilimsel amaçlı kullanılacağından emin olabilirsiniz.
- İzin verirseniz görüşmelerimiz sırasında hem not alma tekniğinden hem de ses kayıt cihazından yararlanmak istiyorum.
- Bu görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

## **OTELİN MUHASEBE ORGANİZASYONUNA YÖNELİK SORULAR**

- 1- Bölümünüze bağlı her birimde görev tanımlarını, iş akışlarını ve işlerin nasıl yapılacağını detaylı bir şekilde gösteren prosedürler hakkında bilgi verir misiniz?
- 2- Otelinizde yer alan muhasebe organizasyonunun amaçları nelerdir?
- 3- Otelinizdeki belge düzeni hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 4- Otelinizde uygulanan tekdüzen hesap planını tezimin ekler bölümünde örnek teşkil etmesi amacıyla kullanabilir miyim?

## **OTELİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE YÖNELİK SORULAR**

### **ÖN BÜRO BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

#### **REZERVASYON SÜRECİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Rezervasyon yapılmasında internet olanağından yararlanılıyor mu?
- 2- Bilgisayar ile yapılan rezervasyon şeklinde rezervasyon yaptıracak konuklar pazar özelliklerine göre ayrılmış mıdır? Bu pazar dilimlerinden gelecek konukların fiyatı düşük sezon ve yüksek sezona göre belirlenmiş midir?
- 3- Otelde özel fiyat uygulaması yapılmakta mıdır ve bu uygulama genel müdür ve genel müdür yardımcısının yetkisi dahilinde midir?
- 4- Bilgisayar dışında yapılan rezervasyon kayıtları nasıl gerçekleştirilmektedir?
- 5- Konuğun ödemesini nasıl yapacağını gösteren ödeme tipi rezervasyon sırasında öğrenilmekte midir?
- 6- Kullanılan rezervasyon programı rezervasyon iptal edildiğinde sistemde yazılı olarak kalmakta mıdır? Rezervasyon iptali ve değişikliğini listeleyen bir program var mı? Ayrıca bu değişiklikleri hangi kullanıcılar yapmış, kullandıkları şifrelere göre bilinebiliyor mu?
- 7- Yeni rezervasyon girişlerinde daha öncede konaklayan konuklar için nasıl bir politika izlenmektedir?
- 8- Rezervasyon yapılırken alınan bilgiler detaylı bir şekilde inceleniyor mu? Örneğin bu bilgiler doğrultusunda konuğun kara listede olup olmadığı nasıl anlaşılmaktadır?

## **CHECK-IN SÜRECİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Konuklardan gelir kayıpları ve otele verecekleri zarara karşı, konaklama belgesi eksiksiz doldurularak konuğa imzalatılması ve kimlik belgesinin görülmesi şartı var mı?
- 2- Konaklama belgesi konuk otelden ayrıldıktan sonra bile dosyalanıp saklanmakta mıdır?
- 3- Konaklama işletmesinde sık konaklayan konukların hızlı girişini sağlamak amacıyla konaklama belgesi konuk sicil fişine (History Card) bakılarak konuk gelmeden önce doldurulup geldiğinde kontrol edip imzalatılmakta mıdır?
- 4- Check-in sırasında hangi ödeme şekli kullanılmaktadır? Ödeme şekli konaklama belgesinde ve program ekranında doğru olarak kaydedilmekte midir?
- 5- Konuk check-in işlemini yaptırırken kredi kartının ismi, kısa yazılışı ve numarası konaklama kartının üzerine mi yazılmaktadır? Ayrıca kullanılan kartın başlangıç numarası, geçerlilik süresi, isminin ve imzasının konaklama kartı ile uyuşup uyuşmadığı kontrol ediliyor mu?

## **KONAKLAMA SÜRECİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Housekeeper raporu ile uyumsuzluk var mıdır? Hangi sıklıkla ortaya çıkmaktadır?
- 2- Konaklama sırasında konuğun yapmış olduğu harcamaların fişleri, check-out sırasında tahsil edilmek üzere konuk hesaplarına işlenmekte midir? Konuk hesapları ile ilgili işlemler periyodik olarak kontrol edilip raporlaştırılıyor mu?
- 3- Konuğa ait eşyaların korunması için ön büro personeli ne gibi uygulamalar yapmaktadır?
- 4- Konaklama işletmesinde çalışan şiffler arasında rotasyon yapılmakta mıdır?

## **CHECK-OUT SÜRECİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Konukların ekstralarının POS makineleri kullanılarak anında konuk hesabına işlenmesi sağlanmış mıdır?
- 2- Konuk tarafından hangi eşyaların odadan alınmasına izin verilmektedir?

- 3- Otele yapılan ödeme şekilleri nasıldır? Ayrıca konuğun hesabının ödenmesi seyahat acentesi yada şirket tarafından yapılacaksa, otel nasıl bir politika izlemektedir?
- 4- Konukların eşyalarının çalınması ve kaybolması durumunda otel yönetiminin izlediği politika nedir? Örneğin, konuğun kayıp ve zarar gören eşyaları için kim tarafından nasıl bir araştırma yapılmaktadır?

### **KAT HİZMETLERİ BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Personelinizin olası bir dikkatsizlik, dalgınlık veya yorgunluk durumlarında yapacağı hata ve hileler için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 2- “Personel Devam Formu” hazırlanıp, insan kaynakları bölümüne gönderilmekte midir?
- 3- “Housekeeper Raporu” hakkında bilgi verir misiniz? Housekeeper raporu ile yapılan oda kontrolleri sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluklar için ne gibi önlemler alınmaktadır?
- 4- Çamaşır yıkama ve kuru temizleme harcama fişleri konuk hesaplarına ne zaman işlenmektedir?
- 5- Konukların odasındaki mini barlarda kontrol nasıl sağlanmaktadır?

### **PAZARLAMA VE SATIŞ BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Bir seyahat acentesi ile çalışmak konusunda otelin izlediği politika nedir?
- 2- Kredilendirme sırasında kredi onayı verme komitesi var mıdır? Komite varsa hangi kriterleri göz önüne alarak kredi vermektedir?
- 3- Satış fiyatları ve satış koşulları belirli bir satış politikasına ve fiyat listesine dayandırılmış mıdır?
- 4- Satış faturaları satış bölümü tarafından kontrol edilmekte midir?
- 5- Kredi kartı ile yapılan satışlar (oda, yiyecek, içecek vb.) günlük olarak banka hesabına aktarılıyor mu?

## **TAMAMLAYICI BÖLÜMLERDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelde telefon hizmeti otomatik santral aracılığı ile verilebilmekte midir? Konuklar şehir içi, şehirlerarası ve milletlerarası görüşmelerini odalarından direkt olarak yapmakta mıdır? Konuşma ücreti odada kalan konuğun hesabına otomatik olarak aktarılmakta mıdır?
- 2- Otelin bünyesinde yer alan berber, kuaför, butik, hediyelik eşya yerlerinin kullanıldığı mekanlar kiraya verilmiş midir?
- 3- Konuğun oto kiralama isteği olduğu takdirde otelin anlaşmalı olduğu acenteler var mıdır? Böyle bir durumda otel komisyon geliri almakta mıdır?
- 4- Özellikle mamullerin satıldığı birimlerde konukların hırsızlık yapmasını önlemek için ne gibi önlemler alınmaktadır?
- 5- Otelin garajı otelin konuklarına ve otel dışı konuklara ücret karşılığı mı hizmet vermektedir?
- 6- Konuklara sunulan hizmetler için otomasyon imkanlarından yararlanılıyor mu?

## **MALİ İŞLER BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Tüm gelir getiren bölümlere ait günlük hasılat raporları ve gece denetimi raporları kontrol ediliyor mu?
- 2- Hafta içi her gün veznedarın kesmiş olduğu kasa ile ilgili muhasebe fişlerinin kontrolü yapılıyor mu?
- 3- Yiyecek-içecek maliyet kontrol sistem ve prosedürlerinin belirlenmesi ve yiyecek-içecek karlılığının maksimum düzeye ulaşmasında ne tür yardımlarda bulunmaktadır?
- 4- Döviz bozma işlemleri, ön büro ve satış noktalarında kesilen nakit faturaları kayda alınıyor mu?
- 5- Gelir gider raporlarının bir önceki yılın, bütçe ve fiili rakamları kapsayacak şekilde hazırlanması, genel müdür ve tüm bölüm müdürlerine dağıtılması sağlanmış mıdır?
- 6- Tahsilatların yapılması, sorunlu alacaklar veya ödenmesi geciken hesapların tahsilatı konusunda diğer bölümlerle koordinasyon nasıl sağlanmaktadır? Tüm tahsilatlar merkez (ana) kasaya işlenip, dökümü kontrol ediliyor mu?

- 7- Konuklara yapılan geri ödemelerin ve satıcılara yapılan günlük ödemelerin izlenmesi ve bu uygulamaların prosedürlere uygunluğu kontrol ediliyor mu?
- 8- Otelin genel müdürüne ve yiyecek-içecek bölümü sorumlularına maliyetleri kontrol edebilmeleri için gerekli maliyet raporların maliyet kontrol şefince hazırlanıp, gönderilmesi sağlanıyor mu?
- 9- Stok kontrol prosedürlerinin belirlenmesi, mönü planlaması, porsiyon kontrolü ve fiyatlandırma çalışmalarında mutfak şefi ve yiyecek-içecek yetkilileri ile koordineli çalışması için maliyet kontrol şefi yönlendiriliyor mu?
- 10- Stokların durumunu güncel olarak izleyebilmek için neler yapılmaktadır? Stok sayımlarında hangi birimlerden kaç kişi görevlendirilmektedir? Stok sayım planı uygun bir sayımın yapılabilmesi için gözden geçirilip kontrol edilmiş midir?
- 11- Mali işler bölümünde çalışan personelin çalışmalarını izlemek için periyodik toplantılar yapılıyor mu?
- 12- Satış birimlerinden gelen raporların, satış faturalarının ve masraf faturalarının muhasebe kayıtları muhasebe şefi tarafından düzenli bir şekilde yapılıyor mu?
- 13- Ödeme planı yapılıyor mu? Bu plana uygun havale talimatları yazılıyor mu? Bunlar yetkililere imzalatılıyor mu? Bankaya yatan paralar yapılan havale listesi ile karşılaştırılıyor mu? Paranın hesaba geçtiğine dair dekont veya makbuz geliyor mu?
- 14- Son banka mutabakatı bulunarak, matematiksel doğruluğunu, nakit girişleri, nakit ödemeleri, muhasebe kayıtları ile yapılan liste doğruluk ve zamanlama açısından kontrol ediliyor mu?
- 15- Karşılıksız çeklerde yapılan tüm banka mutabakat mektupları, kesilen çekler, kayıt defterleri, çeklerin sıra numarası takip edip etmediği, iptal edilen çekler kontrol ediliyor mu?
- 16- Ay sonu kapanış işlemleri yapıldıktan sonra faaliyet raporları hazırlanıyor mu? Resmi defterlerin dökümü alınıyor mu?
- 17- Personelin yıllık ücretli izinleri için avans taleplerinin karşılanması, ücret tahakkuklarının muhasebeleştirilmesi konularında bir zorlukla karşılaşıyor mu? KDV, SSK, Tasarruf Teşvik Fonu ve Muhtasar Beyannamelerin kontrolü yapılıyor mu?
- 18- Tüm satın alma işlemleri onaylanmış sipariş pusulalarına dayanılarak mı yapılmaktadır?

- 19-** Stoklama ya da tüketim amacına yönelik tüm alımlar satın alma bölümü tarafından mı yapılmaktadır?
- 20-** Satın almalarda piyasa araştırması yapılmakta mıdır?
- 21-** Teslim alma bölümü ile satın alma bölümü birlikte mi çalışmaktadır? Teslim alma bölümünün görevlileri teslim alma anında malların kalitesini, miktarını ve şartnameye uygunluğunu belirlemede midir? Teslim alma raporunun bir kopyası ambara, satın almaya ve muhasebeye gönderilmekte midir?
- 22-** Satın alınan yiyecek maddelerinin (meyve, sebze, et, balık, tavuk vb..) kontrolü bizzat mutfaktan yetkili bir personel ile teslim alma şefi tarafından yapılıyor mu?
- 23-** Satın alma bölümü işletmeye gelen alış faturalarını, teslim alma raporu ve satın alma emri ile karşılaştırarak onaylanmakta mıdır?
- 24-** Satın alma işlemlerinde hangi formlar kullanılmaktadır?
- 25-** Otelde kuver tespiti sonucunda sorumlu kişi ile temasa geçerek adisyon ve fatura düzenleniyor mu? İçki limitleri kontrol edilip, ekstralar faturalandırılıyor mu?
- 26-** Aylık müzikli düğün, nişan ve kokteyllerin dökümü yapıp muhasebe şefine veriliyor mu? Tahakkuk eden vergi belediye vizesine yatırılıyor mu?
- 27-** Otelde POS makineleri kullanılıyor mu? Eğer kullanılıyorsa tüm yiyecek ve içeceklerin fiyat düzenlemeleri yapıp, yeni ürünler POS makinelerine tanımlanıyor mu?
- 28-** Maliyet kontrol birimine gelen ödenmez ve ağırlama çekleri maliyet kontrol şefi tarafından kontrol edilip, mali işler müdürlüğüne onaylatılıyor mu?
- 29-** Mutfak şefinden gelen günlük personel yemek listesinde yer alan malzemelerin maliyetinin hesaplanmasında bilgisayar programından yararlanılıyor mu? Bu maliyete göre ortalama personel yemek maliyeti belirlenip mali işler müdürünün bilgisine sunuluyor mu?
- 30-** Yiyecek-içecek merkezleri arasında yapılan yiyecek-içecek transferleri bilgisayar programına aktarılıyor mu?
- 31-** Özel mönülerin maliyeti çıkarıldıktan sonra maliyete göre satış fiyatı belirleniyor mu?
- 32-** Yeni mönülerin hazırlanması aşamasında mutfak şefinden mönüde kullanılan malzemelerin listesi alınıyor mu? Mönü maliyetleri hesaplanıp kontrol edilerek örneğin maliyet oranının aşırı bir şekilde artması durumunda yiyecek içecek müdürüne bilgi veriliyor mu?



- 33- Yiyecek-içecek ve mutfak şefi ile birlikte tüm çıkan yiyecekleri için standart porsiyon miktarları belirlenerek uygulanıyor mu?
- 34- Ay sonlarında fiili sayım konusunda işletmede uygulanan usul ve talimatlar biliniyor mu? Örneğin sayım sonuçları bilgisayar programına her bölüm için ayrı ayrı işleniyor mu? Tüm fatura girişleri ve depo çıkışları tamamlandıktan sonra envanter güncellenip aylık maliyet raporu hazırlanıyor mu?
- 35- İşletme prosedürlerine uygun fire kayıt yöntemleri uygulanıyor mu?
- 36- Maliyet raporunun ve gelir tablosunun hazırlanması için yapılan tüm çalışmalar gözden geçirilip, rapor düzeni kontrol ediliyor mu?
- 37- İşletme kaç tane depo bulunmaktadır? Acil malzemeye ihtiyaç duyulduğunda ve depoların kilitli olması durumunda nasıl bir prosedür izlenmektedir?
- 38- Depodaki mevcut malzemelerin azalması ve bitmesi durumunda sipariş formları hazırlanıp, ilgili bölümlerden gerekli onaylar alındıktan sonra formlar satın alma şefine teslim ediliyor mu?
- 39- Depo sorumlusu her türlü stok kaleminin fiziki kontrolünden sorumlu tutulmakta mıdır?
- 40- Depo sorumlusu tarafından her türlü stok girişi zamanında muhasebeye bildirilmekte midir?
- 41- Yiyecek-içecek malzeme sayımları her ay yapılabilmekte midir?
- 42- Günlük/Aylık maliyet kayıtları ile depo çıkış kayıtları birbirini tutuyor mu?

### **BİLGİ İŞLEM BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelde kullanılan bilgi sistemi yazılım programları nelerdir? Uygun bir programın seçiminde hangi ölçütler dikkate alınmıştır?
- 2- Muhasebe başta olmak üzere diğer kullanıcı bölümlerin sorumlularının bilgi işlem eğitimlerine eksiksiz katılımı sağlanıyor mu?
- 3- Bilgi işlem için elde edilen verilerin tam ve doğru olmalarını sağlayıcı bir yöntem var mıdır? Ayrıca doğru dosyaların kurulmasını, düğmelerin doğru olarak yerleştirilmesini ve dosya çıktılarının uygun olarak dağıtılmasını sağlayıcı bir yöntem kullanılmakta mıdır?
- 4- Bilgisayar operatörünün hatasından veya makine, program bozukluğundan kaynaklanan hataları tespit edici ve önleyici standart prosedürler var mıdır?
- 5- Bilgisayar sisteminin fiziksel işletimi üzerinde nasıl bir kontrol sistemi var mıdır?

- 6- Herhangi bir programın tam olarak anlaşılması için gerekli belgeler ve kayıtlar hazırlanıyor mu?
- 7- Bölümde çalınmaya, yangına ve diğer zarar verici durumlara karşı belgeler, raporlar ve dosyalar tam olarak korunuyor mu?

### **GÜVENLİK BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Kapı detektörü ve kamera sistemi var mıdır?
- 2- Otelde tüm personelin katıldığı yangın eğitimleri verilmekte midir?
- 3- Acil durumlarda kimlerin yetkili olacağı, nerede toplanacağı ve ne gibi müdahaleler yapacağı yazılı hale gelmiş midir?
- 4- Otel çevresinin güvenliği için aldığınız önlemler nelerdir?
- 5- Otel kapı kilitleri bilgisayarlı mıdır? Odaya kimin ne zaman girip çıktığı tespit edilebilmekte midir?

### **TEKNİK HİZMETLER BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- İşletmenin bakım faaliyetleri nasıl yapılmaktadır?
- 2- Otelin her birimi periyodik olarak bakım ve onarım için gözden geçirilmekte midir?
- 3- Otelde jeneratör ve kesintisiz güç kaynağı var mıdır?
- 4- İş kazalarının önlenmesi için personele gerekli bilgiler verilmiş midir?

### **İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelinizde kadrolu olarak çalışan personelin tümü turizm eğitimi almış mıdır? Ayrıca çalışanlar içinde ayın personeli ve yılın personeli seçilmekte midir?
- 2- Otelin personelin işe alımında izlediği politika nasıldır?
- 3- Otelde her çalışan için (iyi hal belgesi, iş müracaatı, muayene raporu, ikametgah belgesi, nüfus sureti, statüsü, performans değerlendirme formu ve varsa iş anlaşması) gibi bilgileri içeren dosya ve kayıt sistemi mevcut mudur? Çalışanların özlük dosyalarındaki bilgiler güncel ve düzenli midir?
- 4- Personelin ücret artışları prosedürlere uygun olarak ve olması gereken zamanda yapılıyor mu? Ücret dağıtımı düzenli olarak yapılıyor mu? Ücret

bordroları, bordro bilgilerini hazırlayan kişilerin haricinde yetkili bir kişi tarafından son defa onaylanıyor mu? Bu ayın bordrosu geçmiş ayın bordrosu ile kontrol edilip farkların nedeni araştırılıp inceleniyor mu? Ücretlerden muhasebeye geçiş takip edilerek, yevmiye fişi, yevmiye defteri, defter-i kebir aktarılması zamanında yapılıyor mu? Alınmamış ücret zarfları kontrol edilip, sebebi araştırılıyor mu?

- 5- Personelin çalıştığı sürenin belirlenmesi ve doğrulanarak raporlanması için zaman kartlarından yararlanılmakta mıdır? Zaman kartlarından puantaja geçiş düzenli ve uygun olarak yapılıyor mu?
- 6- Fazla çalışmış gözükme isteyen kurnaz bir personelin bulunması gibi bir durumu önleyebilmek için fazla mesai konusu incelenip, yapılan mesailerin prosedürlere ve kanunlara uygunluğu kontrol ediliyor mu?
- 7- Otelde şift çalışma sistemi uygulanıyor mu? Eğer uygulanıyorsa, şift çalışma sisteminin ve şift ücretlerinin, şift prosedürlerine ve sözleşmeye uygunluğu kontrol ediliyor mu?
- 8- Personele avans veriliyor mu? Avans işlemleri nasıl kontrol edilmektedir?
- 9- Yıllık izin kullanımı ve takibi kontrol ediliyor mu? Yıllık izin çizelgelerinin hazırlanmasında prosedür inceleniyor mu?
- 10- Personele maaş ödemeleri nasıl yapılmaktadır? Harcırah işlemleri prosedüre uygun yapılıyor mu? Aylık ve dört aylık sosyal sigorta bildirgelerinin hazırlanması, muhasebeye aktarımı ve ödemesi uygun ve düzenli bir şekilde yapılıyor mu?

## **YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

### **MUTFAK BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelin tüm yiyecek üretimini gerçekleştirdiği mutfakları üretimi rahatlıkla sağlayacak fiziksel şartları taşımakta mıdır? Ayrıca otelinizde restoran mutfacı ve ziyafet mutfacı gibi bir ayırım yapılmakta mıdır?
- 2- Mutfak çalışanlarının iş ve görev tanımları var mıdır? Varsa, örnek verebilir misiniz? Yoksa neden böyle bir uygulamanızın olmadığını açıklar mısınız?
- 3- Otelde mönü planlaması yapılmakta mıdır? Sizce etkin bir mönü planlaması nasıl olmalıdır?

- 4- Mönülerdeki tüm yemeklerin standart reçeteleri çıkarılıp maliyet kontrolleri yapılmakta mıdır? Sizce standart reçete kullanmanın avantajları nelerdir? Standart reçetelerin kontrol amaçlı kullanılabilmesi için fiilen tüketilen malzeme miktarı ile belirli sıklıkla karşılaştırılması gerekir. Böyle bir karşılaştırma yapılıyor mu? Eğer fiilen kullanılmış gözükken malzeme standart malzeme miktarından fazla ise, bunun nedeni neler olabilir?
- 5- Mutfakta, yiyeceğin hazırlanma, pişirilme sırasında ya da yanlış üretim sonucunda meydana gelebilecek firelerin izlendiği bir kayıt sistemi var mıdır?
- 6- Standart porsiyon büyüklüğü hangi ölçütlere göre belirlenmektedir?
- 7- Personel ile ilgili olarak hırsızlık gibi istenmeyen durumların önüne geçmek için ne gibi uygulamalarınız vardır?

### **RESTORAN BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelinizde kaç salonda toplam kaç kişiye kadar yemek verilebilmektedir?
- 2- Yiyecek-içecek gelirleri arasında otelde konaklayan konuklardan elde edilen gelirler mi yoksa ziyafet ve toplantılardan elde edilen gelirler mi daha fazladır?
- 3- Ziyafet emri içerisinde ne tür bilgiler yer almaktadır? Sizce ziyafet emri yapılmasının otel açısından temel amacı ne olmalıdır?
- 4- Ziyafete gelen konuk sayısının belirlenmesi, yiyecek içecek tüketimlerinin doğru bir şekilde faturaya aktarılması ve tahsilatın yapılmasında sorumluluk hangi görevliye aittir?
- 5- Her gün restoranlarda ve ziyafetlerde servis öncesi görevli servis personeli ile toplantı yapılmakta mıdır? Bu toplantıda nelerden söz edilmektedir?
- 6- Restoranlarda görev yapan servis elemanların görev ve sorumlulukları yazılı hale getirilip kendilerine iletilmiş midir? Servis elemanları rotasyona tabi tutuluyor mu? Bahşişler nasıl dağıtılmaktadır? Mutfak şefi tarafından servis elemanlarına mönü tanıtılmakta mıdır?

### **BAR BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

- 1- Otelinizde kaç bar bulunmaktadır ve hangileri hangi saatler arasında çalışmaktadır?
- 2- Bar bölümünde çalışan personelin görev ayrımı, iş ve görev tanımı nasıldır?

- 3- Bar personelinin aşağıdaki konularda muhtemel girişimde bulunmamaları için ne tür önlemler alıyorsunuz?
- a- Personelin içkiyi kendi içmesi veya bir başkasına ısmarlaması
  - b- Personelin ucuz ürünü pahalıya satarak kişisel yarar elde etmesi
  - c- Personelin, içkileri incelterek ucuz kaliteyle pahalıyı karıştırması
  - d- Personelin ürünü kendi alıp satması
  - e- Personelin müşterinin içtiğinden daha fazla para almaya çalışması
  - f- Personelin değişik içki miktarları ve kokteyl tarifleri kullanması
- 4- Barda standart kokteyl reçeteleri ve standart porsiyonlar kullanılıyor mu ve bunların kontrolü nasıl gerçekleşmektedir? Örneğin standart porsiyonların ayarlanması için otomatik içecek servis makinelerinden yararlanılıyor mu?
- 5- Bar stoğunda azalan içkiler talep fişi doldurularak yiyecek-içecek müdürünün imzası ile depodan çekilmekte midir? Otel barları arasında içki transferi transfer fişleri ile yapılmakta mıdır? Restoranlarda olduğu gibi müdürler, otel sahipleri ve VIP konuklar için “denmez”, “ikram” belgeleri gibi özel uygulamalar var mıdır? Varsa hangi yetkilinin imzası gereklidir?
- 6- Her bar için ayrı bir adisyon var mıdır?

**EK 3**

**İZMİR PRİNCESS OTELİNDE KULLANILAN  
TEKDÜZEN HESAP PLANI**

RAPOR ADI : MUHASEBE HESAP LİSTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATİ : 17 Ekim 2006 13:51:52  
FİRMA : 12 2010R PIONEER HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01 Ocak 2006-Pazar -29 Kasım 2006 (Çarşamba)  
KULLANICI ADI : SEÇAT

Sayfa : 1

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YENİ KODU
000	KASA HESABI		
000.01	AHA KASALAR		
000.02	ONBURO KASALARI		
000.03	DEPARTMAN KASALARI		
001	ALINAN ÇEKLER		
001.00	ALINAN ÇEKLER		
001.20	TAKASA VERİLEN ÇEKLER		
002	BANKALAR		
002.10	YURT İÇİ BANKALAR(TL)		
002.20	YURT İÇİ BANKALAR(DÖVİZ)		
002.30	BLOKELİ HESAPLAR		
003	VERİLEN ÇEKLER VE ÇEKHE EMİLLER (-)		
003.10	VERİLEN ÇEKLER		
008	DiĞER HAZIR ÖDEĞEKLER		
008.10	KREDİ KARTLARI		
008.11	ONBURO KREDİ KARTLARI	KASA	
008.12	VAZELİ KREDİ KARTLARI	KASA	
009	HESSE SENETLERİ		
011	ÖZEL KESİM TAHVİL, SENET VE BONKOLARI		
012	KAMU KESİM TAHVİL, SENET VE BONKOLARI		
012.10	REPO HESAPLARI		
012.20	B TİPİ FON HESAPLARI		
018	DiĞER MENKUL KIYMETLER		
019	MENKUL KIYMETLER DEĞER DUSUKLUĞU KARŞILIGI(-)		
020	ALICILAR		
020.01	YURT İÇİ ALICILAR		
020.99	OTEL İÇİ ALICILAR		
020.91	ONBURO MONTRÖL HS		
021	ALACAK SENETLERİ		
021.01	MUSHERH ALACAK SENETLERİ		
022	ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)		
026	VERİLEN DEPOZİTO VE TENDİTLER		
026.01	VERİLEN DEPOZİTO VE TENDİTLER		
027	DiĞER TİCARİ ALACAKLAR		
027.01	TAKİPİKSİ SENETSİZ ALACAKLAR		
028	SÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR		
028.01	TAHSİLİ GEÇEN ALACAKLAR		
029	SÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIGI (-)		
029.01	TAHSİLİ GEÇEN ALACAKLAR KARŞILIGI		
031	ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
031.01	ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
032	İSTRAKLERDEN ALACAKLAR		
033	BAGLI ORTAKLARDAN ALACAKLAR		
035	PERSONELDEN ALACAKLAR		
035.10	PERSONELDEN ALACAKLAR		
036	DiĞER CESTLİ ALACAKLAR		
036.30	DiĞER ALACAKLAR		
036.40	SİGORTA SIKİTLENDİREN ALACAKLAR		
037	DiĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)		
038	SÜPHELİ DiĞER ALACAKLAR		
039	SÜPHELİ DiĞER ALACAKLAR KARŞILIGI (-)		
050	İLK HAÇDE VE HALZİFE		

RAPOR ADI : MÜHÜRLEME HESAP LİSTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATI : 17 Ekm.2006 / 13:51:52  
FİRMA : 12 / 12 NÖR PRINCESS HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01 Ocak 2006-Pazar-30 Kasım 2006 (Çarşamba)  
KULLANICI ADI : SEZGİN

Sayfa : 2

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YERLİ KODU
150.01	YİYECEK MALZEME STOKLARI		
150.02	İÇECEK MALZEME STOKLARI		
150.10	YARDIMCI MALZEMELER		
150.15	TEKNİK MALZEME STOKLARI		
150.20	İSLETME MALZEMELERİ		
150.40	MUHTELUF MALZEMELER		
150.50	DEPARTMAN DEPOLARI		
150.90	EMPLASYON ÖLÇETME FARKLARI		
151	YARU MAMULLER-ÜRÜN		
152	MAMULLER		
153	TİCARİ MALLAR		
157	DiĞER STOKLAR		
158	STOK DEĞER DÜŞÜKLUĞÜ VAHİSİLERİ (-)		
159	VERİLEN İS AVANSLARI		
159.01	VERİLEN İS AVANSLARI		
159.90	EMPLASYON FARKLARI		
170	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
171	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
172	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
173	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
174	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
175	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
176	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
177	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
178	(YİLLARA YATIRIM DİĞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ)		
179	TASARIMLARA VERİLEN AVANSLAR		
180	GELECEK AYLARA AIT GİDERLER		
180.01	OCAK AYINA AIT GİDERLER		
180.02	SİBAT AYINA AIT GİDERLER		
180.03	MART AYINA AIT GİDERLER		
180.04	NİSAN AYINA AIT GİDERLER		
180.05	MAYIS AYINA AIT GİDERLER		
180.06	HAZİRAN AYINA AIT GİDERLER		
180.07	TEMMUZ AYINA AIT GİDERLER		
180.08	AĞUSTOS AYINA AIT GİDERLER		
180.09	EYLÜL AYINA AIT GİDERLER		
180.10	EKİM AYINA AIT GİDERLER		
180.11	KASIM AYINA AIT GİDERLER		
180.12	ARALIK AYINA AIT GİDERLER		
191	GELİR TAHKUKLARI		
190	DEVRİLEN KATMA DEĞER VERGİSİ		
191	DÜZÖLÜNECEK KDV		
191.10	BU DÖNEME AIT DÜZÖLÜNECEK KDV		
192	DiĞER KATMA DEĞER VERGİSİ		
193	PESİN ÖDEYEN VERGİLER VE FONLAR		
193.10	PESİN ÖDEYEN VERGİLER VE FONLAR		
195	İS AVANSLARI		
195.10	İS AVANSLARI		
196	PERSÖNEL AVANSLARI		
197	SAĞLIK VE TEŞELLÜH HUKUKLARI		
197.10	SAĞLIK VE TEŞELLÜH HUKUKLARI		
198	DiĞER ESSTİLLİ DÖNEM VARLIKLARI		



RAPOR ADI : MÜHASEBE HESAP LİSTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATİ : 17 Ekim 2006 / 13:53:52  
FİRMA : 121 ZENVA PRINCESS HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01 Ocak 2006-Pazar - 29 Kasım 2006 (Çarşamba)  
KULLANICI ADI : SEDAT

Sayfa : 3

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YETKİ KODU
199	Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı(-)		
200	Alacaklar		
221	Alacak Senetleri		
222	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		
226	Verilen Depozito ve Teyitler		
226.10	Nakit Verilen Depozitolar		
229	Sürekli Alacaklar Karşılığı (-)		
231	Ortaklardan Alacaklar		
232	İstisnalar Alacaklar		
233	Bağlı Ortaklardan Alacaklar		
235	Personelden Alacaklar		
236	Diğer Cestli Alacaklar		
236.10	Güruh İçi Senetler		
237	Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)		
239	Sürekli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		
240	Bağlı Menkul Kıymetler		
241	Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşük Karşılığı (-)		
242	İstisnalar		
243	İstisnalar Sermaye Tahhütleri (-)		
244	İstisnalar Sermaye Payları Değer Düşük Karşılığı		
245	Bağlı Ortaklıklar		
246	Bağlı Ortaklara Sermaye Tahhütleri (-)		
247	Bağlı Ortaklık Sermaye Payları Değer Düşük Karşılığı		
248	Diğer Mali Duran Varlıklar		
249	Diğer Mali Duran Varlıklar Karşılığı (-)		
250	Arazi ve Arsalar		
250.01	Arazi ve Arsalar		
251	Yer Altı ve Yer Üstü Düzenleri		
252	Binalar		
253	Tesis Maddesi ve Cihazlar		
253.02	Tesis Maddesi ve Cihazlar (Prekese)		
254	Tasitlar		
254.02	Tasitlar (Prekese)		
255	Devirbaşlar		
255.01	Devirbaşlar (Casino)		
255.02	Devirbaşlar (Prekese)		
256	Diğer Maddi Duran Varlıklar		
256.02	Diğer Maddi Duran Varlıklar (Prekese)		
257	Birikimsiz Anorteshaneler (-)		
257.04	Tesis Maddesi ve Cihazlar Birikimsiz Anorteshaneler		
257.05	Tasitlar Birikimsiz Anorteshaneler		
257.051	Devirbaşlar "Casino"		
257.06	Devirbaşlar Birikimsiz Anorteshaneler		
257.07	Diğer Maddi Duran Varlıklar Birikimsiz Anorteshaneler		
258	Yapılmakta Olan Yatırımlar		
259	Verilen Avanslar		
260	Havalar		
261	Serfe ve		
262	Kuruluş ve Organize Giderleri		
263	Arastırma ve Geliştirme Giderleri		
264	Özel Mallikler		
264.02	Özel Mallikler		

RAPOR ADI	: MUHASEBE HESAP LİSTESİ
RAPOR TARİHİ / SAATI	: 17 Ekim 2006 / 13:51:52
FİRMA	: ZEMİN PROJEKSİYON HİTEL (2006)
ÇALIŞMA DÖNEMİ	: 01.01.2006-Pazar-29 Kasım 2006 (Çarşamba)
KULLANICI ADI	: SEÇAT

Sayfa : 4

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YENİ KODU
267	Diğer Maddeli Olmayan Duran Varlıklar		
267.01	Diğer Maddeli Olmayan Duran Var. Prekenses-		
268	Birlikler Anonim Şirketleri (-)		
268.10	Birlikler Anonim Şirketleri		
269	Verilen Avanslar		
271	Arama Giderleri		
272	Hazırlık ve Geliştirme Giderleri		
277	Diğer Özel Tüketim ve Tıbbi Varlıklar		
278	Birlikler Tüketim Farkları (-)		
279	Verilen Avanslar		
280	Gelecek Yıllara Ait Giderler		
280.01	Ocak Ayına Ait Giderler		
280.02	Şubat Ayına Ait Giderler		
280.03	Mart Ayına Ait Giderler		
280.04	Nisan Ayına Ait Giderler		
280.05	Mayıs Ayına Ait Giderler		
280.06	Haziran Ayına Ait Giderler		
280.07	Temmuz Ayına Ait Giderler		
280.08	Ağustos Ayına Ait Giderler		
280.09	Eylül Ayına Ait Giderler		
280.10	Ekim Ayına Ait Giderler		
280.11	Kasım Ayına Ait Giderler		
280.12	Aralık Ayına Ait Giderler		
280.90	Enflasyon Düzeltme Farkları		
281	Gelecek Yıllarda Dönülecek Konu		
291	Gelecek Yıllarda Dönülecek Konu		
292	Gelecek Yıllarda Dönülecek Konu		
293	Gelecek Yıllarda Dönülecek Konu		
294	Elden Çıkarılacak Stoklar ve Maddeli Duran Varl.		
295	Pesin Ödenen Vergiler ve Fonlar		
297	Diğer Kesitli Duran Varlıklar		
298	Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		
299	Birlikler Anonim Şirketleri (-)		
300	Banka Kredileri		
303	Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Takisti ve Fazı		
304	Tahvil Anapara Borcu, Takisti ve Fazı		
305	Çıkarılmış Bonolar ve Senetler		
306	Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler		
308	Menkul Kıymetler İhracat Farkı (-)		
309	Diğer Mali Borçlar		
320	Satıcılar (Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar)		
320.10	Yurt İçi Satıcılar		
320.30	Grup İçi Satıcılar		
320.40	Resmî Dairelere Borçlar		
321	Borç Senetleri (Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar)		
322	Borç Senetleri (Resmî Kurumlar) (-) (Kısa Vadeli Y. Kay.)		
326	Alınan Depozito ve Teminatlar (Kısa Vadeli Y. Kay.)		
326.10	Kronik Bilgi İşlem Limiti (ST)		
326.20	Prestito Finans A.Ş.		
326.30	Alper Varlıklar		
326.31	Murat Karacaoğlu (MURAT)		
326.40	Aktif Türleri		

RAPOR ADI	: MÜHÜRLEME HESAP LİSTESİ
RAPOR TARİHİ / SAATİ	: 17.Ekim.2006 / 13:51:52
FİRMA	: İZMİR PRINCESS HOTEL (2006)
ÇALIŞMA DÖNEMİ	: 01.01.2006-31.12.2006 (Araştırma)
MÜHÜRLEME ADI	: SERTAT

Sayfa : 5

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YETKİ KODU
326.50	HURDA DEPOZİTOSU		
329	Diğer Ticari Borçlar(KYMK)		
329.10	Diğer Ticari Borçlar(KYMK)		
331	Ortaklara Borçlar (KISA VADE, Y. K.)		
331.01	Ortaklara Borçlar (KISA VADE, Y. K.)		
332	İstisnalara Borçlar (KISA VADE, Y. K.)		
333	Bağlı Ortaklara Borçlar (KISA VADE, Y. K.)		
335	Personel Borçları (KISA VADELİ YABANCI KAYNAK)		
335.10	OTEL PERSONELİ		
335.15	Diğer Personel Çıgır Usulu		
335.20	Diğer Personel Vergi Tade Çıkan		
335.30	Diğer Personel		
335.90	SARİ PERSONEL		
337	Diğer Borç Senetleri Reeskontu ( ) (KISA VADE, Y. K.)		
340	ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI(KISA VADE, Y. K.)		
340.10	BANKET KAPORALARI		
340.20	KONAKLAMA KAPORALARI		
340.30	BAYRAM KAPORALARI		
340.35	SEVGİLİLER GÜNÜ P/CLUB		
340.40	YILBAŞI KAPORALARI P/CLUB		
340.45	YILBAŞI SİYON RESTAURANT KÇIK BUFE		
340.50	YILBAŞI KAPORALARI P/ROOF		
340.55	BAYRAM PRINCESS CLUB		
340.60	YILBAŞI KAPORALARI KARGOSI COCOK		
340.65	YILBAŞI KONAKLAMA KAPORALARI		
340.70	SİM KAPORALARI		
340.75	PRINCESS CLUB KAPORALARI		
340.80	FADLA GEZEN SÜPER		
340.90	EMPLASYON FANLARI		
349	ALINAN DiĞER AVANSLAR (KISA VADE, Y. K.)		
350	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
351	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
352	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
353	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
354	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
355	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
356	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
357	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
358	YILLARA YAKIN İDİSAAT VE ÖNARIM HAKEDİS BEDELİ		
360	ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		
360.10	ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		
360.40	ÖDENECEK KDV		
360.50	ÖDENECEK DAMGA VERGİSİ		
361	ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ		
361.10	ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ		
368	VADESİ GEÇMİŞ İRTİFAH VEYA TAHSİLE EDİLMİŞ BO		
369	ÖDENECEK DiĞER YUKUMLULUKLAR		
369.20	İÇİM ÖDENECEKLER		
369.30	OLEY İŞ SİYON KESİNTİLERİ		
370	DÖNEM KARŞI VERGİ VE DiĞER İKİSAL YUKUM KARŞILIKLIĞI		
371	DÖNEM KARŞI ÖDEMEK VE DiĞ. YUKUMLULUKLAR		
372	KİREM TAHSİLATI KARŞILIKLIĞI		

RAPOR ADI	: MUHASEBE HESAP LİSTESİ
RAPOR TARİHİ / SAATİ	: 17 Ekim 2006 / 12:51:52
FİRMA	: 12 , IZMIR PROCESS HOTEL (2006)
ÇALIŞMA DÖNEMİ	: 01 Ocak 2006 Pazar - 29 Kasım 2006 (Çarşamba)
KULLANICI ADI	: SEVAT

Sayfa : 6

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YERKİ KODU
373	HALİKET GÖRÜLEKİ KARŞILIĞI		
379	DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		
380	GELECEK AYLARA AIT GELİRLER		
380.01	OCAK AYINA AIT GELİRLER		
380.02	SUBAT AYINA AIT GELİRLER		
380.03	MART AYINA AIT GELİRLER		
380.04	NİSAN AYINA AIT GELİRLER		
380.05	MAYIS AYINA AIT GELİRLER		
380.06	HAZİRAN AYINA AIT GELİRLER		
380.07	TEMMUZ AYINA AIT GELİRLER		
380.08	AĞUSTOS AYINA AIT GELİRLER		
380.09	EYLÜL AYINA AIT GELİRLER		
380.10	EKİM AYINA AIT GELİRLER		
380.11	KASIM AYINA AIT GELİRLER		
380.12	ARALIK AYINA AIT GELİRLER		
381	GİDER TAHKUKLARI		
381.10	GİDER TAHKUKLARI		
381.20	DİĞER TAHKUKLARI		
391	HESAPLANAN KDV		
391.01	HESAPLANAN KDV		
391.08	HESAPLANAN KDV		
391.12	HESAPLANAN TEVKİFAT KDV		
391.18	HESAPLANAN KDV		
392	DİĞER KDV		
393	MERKEZ VE ŞUBELER CARİ HESABI		
393.10	ÇOKANLAR MERKEZ		
397	SKIDN VE TEŞEVLÜM FAZLALARI		
397.10	SKIDN VE TEŞEVLÜM FAZLALARI		
399	DİĞER CESTİLLİ YABANCI KAYNAKLAR		
400	BANKA KREDİLERİ		
405	ÇOKANLIS TAHVİLLER		
407	ÇOKANLIS DİĞER MENKUL KİMYETLER		
408	MENKUL KİMYETLER FARKI (-)		
409	DİĞER MALİ BORÇLAR		
420	SATICILAR (UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR)		
421	BORÇ SENETLERİ (UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR)		
422	BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-) (UZUN VADELİ Y.K.)		
426	ALINAN DEPOZİTO VE TEHVİTLER (UZUN VADELİ Y.K.)		
429	DİĞER TİCARİ BORÇLAR (UZUN VADELİ Y.K.)		
431	ORTAKLARA BORÇLAR (UZUN VADELİ Y.K.)		
432	İSTİRAKLERE BORÇLAR (UZUN VADELİ Y.K.)		
433	BAGLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR (UZUN VADELİ Y.K.)		
436	DİĞER CESTİLLİ BORÇLAR (UZUN VADELİ Y.K.)		
437	DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU (+) (UZUN VADELİ Y.K.)		
438	KAMUYA OLANI ERTELİBİTİMİS TAKSİTLENDİRİLMİŞ BORÇLAR		
440	ALINAN SPARİS AVANSLARI (UZUN VADELİ Y.K.)		
449	ALINAN DİĞER AVANSLARI (UZUN VADELİ Y.K.)		
472	KİDEM TAZVİNATI KARŞILIĞI		
479	DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		
480	GELECEK AYLARA AIT GELİRLER		
480.01	OCAK AYINA AIT GELİRLER		
480.02	SUBAT AYINA AIT KİRA GELİRLERİ		

RAPOR ADI : MUMASERE HESAP LISTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATI : 17 Ekm.2006 13:51:52  
FİRMA : 12 : ZORR PROJESS HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01.01.2006 Perş. 29 Kasım 2006 (perşembe)  
KULLANICI ADI : SEDAT

Sayfa : 7

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YENİ KODU
480.03	HART AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.04	NEŞAN AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.05	NAHİS AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.06	HÜZURAN AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.07	TERMUZ AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.08	AĞUSTOS AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.09	EYLÜL AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.10	EKİM AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.11	KASIM AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.12	ARALIK AYINA ATT KIRA GELİRLERİ		
480.90	ENFLASYON FARKLARI		
481	Diğer Tahakkümler		
482	GELECEK YILLARA EXTENLENE VEYA TERKİN EDİLECEK		
483	TEŞEKKÜR PAZARLARI		
489	Diğer CESTLİ UZUN VADELİ KAYIMLAR		
500	SERMAYE		
500.10	ÖDENMİŞ SERMAYE		
501	ÖDENMEMİŞ SERMAYE (-)		
502	HİSSE SENETLERİ İHRAÇ PRİMİLERİ		
503	HİSSE SENETLERİ İPTAL KARLARI		
504	İ.H.V. YENDİRİ DEĞERLEME ARTIŞLARI		
505	İSTİFRAKLER YENDİRİ DEĞERLEME ARTIŞLARI		
509	Diğer Sermaye Yeşenekleri		
510	YASAL YEŞENEKLER		
511	STATÜ YEŞENEKLERİ		
512	OLUĞANLIĞI YEŞENEKLERİ		
513	Diğer Kar Yeşenekleri		
514	ÖZEL FOMLAR		
515	GEÇMİŞ YILLAR KARLARI		
515.12	2004 YILI KARI		
515.13	2005 YILI KARI		
515.50	ENFLASYON FARKLARI OLMAYAN DÖNEM KARLARI		
520	GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI		
520.00	1995 YILI ZARARI		
520.01	1996 YILI ZARARI		
520.02	1997 YILI ZARARI		
520.03	1998 YILI ZARARI		
520.04	1999 YILI ZARARI		
520.05	2002 YILI ZARARI		
520.06	2003 YILI ZARARI		
520	DÖNEM NET KARI		
520.10	DÖNEM NET KARI		
521	DÖNEM NET ZARARI (-)		
521.01	DÖNEM NET ZARARI (-)		
600	YURT İÇİ SATIŞLARI		
600.10	KONAKLAMA ÜNİTE GELİRLERİ		
600.21	YİYECEK İÇECEK ÜNİTE GELİRLERİ		
600.40	TELEFON ÜNİTESİ GELİRLERİ		
600.50	MÜSTERİ CANLI SORUŞTURMA GELİRLERİ		
600.60	SAGLIK-GÜZELLİK MERKEZİ GELİRLERİ		
600.63	OTOPARK GELİRLERİ		
600.70	Diğer Gelirler		

RAPOR ADI : MUHASEBE HESAP LİSTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATI : 17 Ekim 2006 / 12:55:52  
FİRMA : 12 , DİNER PRINCESS HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01 Ocak 2006 Pazartesi - 29 Kasım 2006 (Çarşamba)  
KULLANICI ADI : SEÇAT

Sayfa : 8

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YERLİ KODU
601	YURTİÇİ SATIŞLAR		
602	Diğer Gelirler		
610	SATIŞAN İADELER (-)		
610.10	SATIŞAN İADELER (-)		
611	SATIŞ İSKONTOLARI (-)		
611.10	SATIŞ İSKONTOLARI (-)		
612	Diğer İndirimler (-)		
620	SATILAN İMHALLER MALİYETİ (-)		
621	SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ (-)		
622	SATILAN HİZMET MALİYETİ (-)		
622.10	SATILAN HİZMET MALİYETİ (-)		
623	Diğer Satışların Maliyeti (-)		
630	ARAŞTIRMA VE GELİSTİRME GİDERLERİ (-)		
631	PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ (-)		
631.10	PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ (-)		
632	Genel Yönetim Giderleri (-)		
632.10	Genel Yönetim Giderleri (-)		
640	İSTİRAHAT MENFETİ GELİRLERİ		
641	BAGLI ORTAKLIKLARDAN MENFETİ GELİRLERİ		
642	FAİZ GELİRLERİ		
642.74	FAİZ GELİRLERİ		
643	KOMİSYON GELİRLERİ		
644	KOMİSİ KALDIRILAN KARŞILIKLAR		
644.10	KOMİSİ KALDIRILAN KARŞILIKLAR		
645	MENKUL KİMYET SATIŞ KARLARI		
645.74	REPO FAİZ GELİRLERİ		
645.75	FON GELİRLERİ		
646	KAMBİYO KARLARI		
646.73	DOVİZ KUR FARKI GELİRLERİ		
647	REESKONT FAİZ GELİRLERİ		
648	FAALİYETLE İLGİLİ DiĞER GELİR VE KARLAR		
648.10	FAALİYETLE İLGİLİ DiĞER GELİR VE KARLAR		
653	KOMİSYON GİDERLERİ (-)		
654	KARŞILIK GİDERLERİ (-)		
654.10	SİPHELİ ALACAK KARŞILIK		
655	MENKUL KİMYET SATIŞ ZARARLARI		
656	KAMBİYO ZARARLARI		
656.10	KAMBİYO ZARARLARI		
657	REESKONT FAİZ GİDERLERİ (-)		
659	DiĞER GİDER VE ZARARLAR (-)		
660	KISA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)		
661	UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ (-)		
671	ÖNCEKİ DÖNEM GELİR VE KARLARI		
671.10	ÖNCEKİ DÖNEM GELİR VE KARLARI		
679	DiĞER ÖLÇÜM DİSTİ GELİR VE KARLAR		
679.10	DiĞER ÖLÇÜM DİSTİ GELİR VE KARLAR		
680	ÇALIŞKILARIN KİŞİSEL GİDER VE ZARARLARI (-)		
681	ÖNCEKİ DÖNEM GİDER VE ZARARLARI (-)		
681.10	ÖNCEKİ DÖNEM GİDER VE ZARARLARI (-)		
689	DiĞER ÖLÇÜM DİSTİ GİDERLER VE ZARARLAR		
689.01	KARLIYI KIBUL EDÜLMEYEN GİDERLER		
690	DÖNEM KARI VE ZARARI		

RAPOR ADI	: MUHASEBE HESAP LİSTESİ
RAPOR TARİHİ / SAATİ	: 17 Ekim 2006 / 13:51:52
FİRMA	: 12 , ZORR PRINCESS HOTEL (2006)
ÇALIŞMA DÖNEMİ	: 01.01.2006-30.09.2006 (Asgari)
MÜDÜRLÜK ADI	: SEZAT

Sayfa : 9

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YETKİ KODU
691	DOĞRUKAÇ VERGİ VE DİĞER YASAL YUK KARSILIKLAR		
692	DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI		
700	MALİYET MÜHASEBESİ BAĞLIANTI HESABI		
701	MALİYET MÜHASEBESİ YANSTIMA HESABI		
710	DÖRENT İLK HADEDE VE MALZEME GİDERLERİ		
711	DÖRENT İLK HADEDE VE MALZEME YANSTIMA HESABI		
712	DÖRENT İLK HADEDE VE MALZEME FİYAT FARKI		
713	DÖRENT İLK HADEDE VE MALZEME HUKUK FARKI		
720	DÖRENT İSÇİLİK GİDERLERİ		
721	DÖRENT İSÇİLİK GİDERLERİ YANSTIMA HESABI		
722	DÖRENT İSÇİLİK ÜCRET FARKLARI		
723	DÖRENT İSÇİLİK SÜRÜ (ZAMAN) FARKLARI		
730	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ		
730.10	KİRALAMA MALİYETLERİ		
730.20	DEPO KİRALAMA MALİYETLERİ		
731	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ YANSTIMA HESABI		
731.10	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ YANSTIMA HESABI		
732	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ BUTÇE FARKLARI		
733	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ VERGİSEL FARKLARI		
734	GENEL ÜRETİM GİDERLERİ KAPASİTE FARKLARI		
740	HİZMET ÜRETİM MALİYETİ		
740.11	KONAKLAMA PERSONEL GİDERLERİ		
740.12	KONAKLAMA SAİR GİDERLER		
740.21	YİYECEK İÇECEK MALİYETLERİ		
740.22	YİYECEK İÇECEK DEPT PERSONEL GİDERLERİ		
740.23	YİYECEK İÇECEK SAİR GİDERLER		
740.40	TELEFON SAİTLERİNİN MALİYETİ		
740.41	TELEFON PERSONEL GİDERLERİ		
740.42	TELEFON SAİR GİDERLER		
740.51	CAHAŞIRMANİE PERSONEL GİDERLERİ		
740.52	CAHAŞIRMANİE SAİR GİDERLER		
740.53	OTEL CAHAŞIRMANİE ÜNİTELERİNE DAĞITIM		
740.61	S.Y.M PERSONEL GİDERLERİ		
740.62	S.Y.M SAİR GİDERLER		
741	HİZMET ÜRETİM MALİYETİ YANSTIMA HESABI		
741.10	HİZMET ÜRETİM MALİYETİ YANSTIMA HESABI		
742	HİZMET ÜRETİM MALİYETİ FARK HESAPLARI		
750	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ		
751	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ YANSTIMA HESABI		
752	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDER FARKLARI		
760	SATIS VE PAZARLAMA GİDERLERİ		
760.11	SATIS VE PAZARLAMA PERSONEL GİDERLERİ		
760.12	SATIS VE PAZARLAMA SAİR GİDERLERİ		
761	PAZARLAMA SATIS VE DAĞITIM GİDERL. YANSTIMA HESABI		
761.10	PAZARLAMA SATIS VE DAĞITIM GİDERL. YANSTIMA HESABI		
762	PAZARLAMA SATIS VE DAĞITIM GİDERL. FARK HESABI		
770	GENEL YÖNETİM GİDERLERİ		
770.11	GENEL YÖNETİM PERSONEL GİDERLERİ		
770.12	GENEL YÖNETİM SAİR GİDERLERİ		
770.20	VERGİ GİDERLERİ		
770.31	BAKIM VE ONARIM PERSONEL GİDERLERİ		
770.32	BAKIM VE ONARIM SAİR GİDERLERİ		

RAPOR ADI : MUHASEBE HESAP LİSTESİ  
RAPOR TARİHİ / SAATI : 17.01.2006 / 13:51:52  
FİRMA : 12 / ZİYAR PROCESS HOTEL (2006)  
ÇALIŞMA DÖNEMİ : 01 (01 Ocak 2006) - 29 (29 Kasım 2006) (Ayarlıda)  
KULLANICI ADI : SEÇİKT

Sayfa : 10

HESAP KODU	HESAP ADI	ÖZEL KODU	YETKİ KODU
770.35	ENERJİ GİDERLERİ		
770.40	DiĞER YENİLER		
770.50	SİGORTALAR		
770.60	TEKİR KİRA GİDERİ		
770.80	AMORTİSMANLAR		
770.90	PERSONEL KARTINI		
770.91	SARF PERSONEL MENFAATLERİ		
770.92	ÜNİTELERE DAĞITIM		
771	GENEL YON. GİDERLERİ YANITIMA HESABI		
771.10	GENEL YON. GİDERLERİ YANITIMA HESABI		
772	GENEL YON. GİDERLERİ FARKLARI YANITIMA HESABI		



## **EK 4**

### **İZMİR PRİNCESS OTELİN MALİ İŞLER BÖLÜMÜNDE KULLANILAN BELGE ÖRNEKLERİ**



SERİ, SIRA NO:  
A124501



İl Kodu : 34

**ÖZKANLAR**  
TURİZM YATIRIM SAN. ve TİC. A.Ş.  
Yeniköy İlica Mah. Zeytin Sk.  
No.: 112 Narlıdere - İZMİR  
Tel.: (0232) 238 51 51 (PBX)  
Fax: (0232) 239 25 20  
Hocapaşa V.D.: 698 003 5797

3 NÜSHA

Düz. Saat :

**ADİSYON**

ODA NO.:

ROOM NO.:.....

MÜŞTERİ İSMİ :

GUEST NAME:.....

İMZA :

SIGNATURE:.....

**ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM A.Ş.**

Merkez: Hamidiye Cad. No. 19 Altınhan Kat. 2 No.84 Eminönü - İSTANBUL

Başm Yeri: **elavir** Bism San. ve Tic. A.Ş. Yabancı Dudağı Organiz. San. Bil. İnce San. St. Akşar Ümranlıy. İST.  
Sarıcaş V.D. 733 023 1034 Anl. Tar. No: 15.03.2006/2234 Tel: (0 216) 965 32 70 (10 Hatt) Fax: 965 32 79 Başm Yılı 2006

PRINTAS - 24 - 1552

3 NÜSHA

**ÖZKANLAR TURİZM  
YATIRIM SAN. VETİC. A.Ş.**

Hamidiye Cad. Altın Han Kat: 4/116

Sirkeci / İSTANBUL

Tel.: (0232) 238 51 51

Fax: (0232) 239 25 20

HOCAPAŞA: 698 003 5797

**MÜSTAHSİL MAKBUZU**

SERİ,

SİFA NO **B 081651**

TARİH: ...../...../.....



İl Kodu : **34**

Satıcının Adı Soyadı : .....

Adresi : .....

CİNSİ	MİKTARI	FİYATI	TUTARI
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

G. Stopaj % .....

Fon Payı % .....

Kesinti Toplamı % .....

Toplam .....

Kesinti Toplamı .....

Ödenecek Net Tutar .....

Yalnız .....Lira alınmıştır.

Müstahsilin İmzası  
Alicinin İmzası

Basım Yeri : Aktif Denizcilik, Bilgisayar Form, Mürhessellik San. ve Tic. A.Ş. Yukarı Dudulu Organize San. Böl. İmes San. Sit. Arkası  
Umranıye, Dudulu-İST. Sarıgazi V.D.: 892 000 9634 Anl. Tar. No: 24.3.1998/1352 Tel.: (0 216) 365 32 70 (6 Hat) Fax: 365 32 79 Basım Yılı 1998

\*PRINTAS\*98\*2672

# ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM SAN. VE TİC. A.Ş.

İlica Mah. Zeytin Sok. No: 112  
Narlidere / İZMİR  
Tel.:(0232) 238 51 51  
Fax:(0232) 239 25 20  
HOCAPAŞA V.D.: 698 003 5797  
MERKEZ  
Hamidiye Cad. Kastel Altınhan  
K.2 No: 84 Eminönü / İSTANBUL



İl Kodu : 34

# GİDER PUSULASI

SERİ SIRA NO.: A  
351951

TARİH: ...../...../.....

İŞİN MAHİYETİ	CİNSİ	ADEDİ	FİYAT	TUTAR

3 NÜSHA

	TOPLAM	
TEVKİF EDİLEN	GELİR VERGİSİ ORANI %	
	TUTARI	
	FON PAYI	
	KESİNTİ TOPLAMI	
	ÖDENECEK NET TUTAR	

Yalnız .....

.....' dan yukarıda belirtilen Mal/iş bedelini aldım.

ADI SOYADI : .....

İMZA

ADRESİ : .....

PLAKA : .....





3 NÜSHA

ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM  
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
Yeniköy İlçe Mah. Zeytin Sok.  
No: 112 Narlıdere / İZMİR  
Tel.: (0.232) 238 51 51 (PBX)  
Fax: (0.232) 239 09 39  
Hocapaşa V.D.: 698 003 5797  
www.izmirprincess.com.tr

SERİ-SIRA NO.: E360850

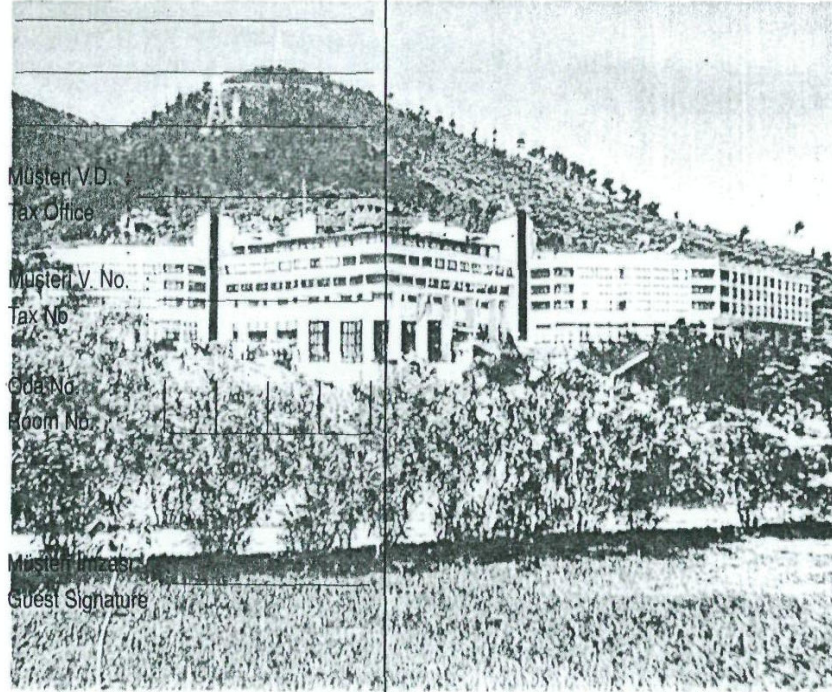


İl Kodu : 34

## FATURA / INVOICE

Müşteri İsmi : \_\_\_\_\_  
Customer Name : \_\_\_\_\_

Müşteri Adresi : \_\_\_\_\_  
Address : \_\_\_\_\_



Müşteri V.D. : \_\_\_\_\_  
Tax Office : \_\_\_\_\_

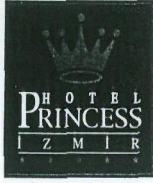
Müşteri V. No. : \_\_\_\_\_  
Tax No : \_\_\_\_\_

Oda No : \_\_\_\_\_  
Room No : \_\_\_\_\_

Müşteri İmzası : \_\_\_\_\_  
Guest Signature : \_\_\_\_\_

ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
Merkez : Kastel Altın Han Kat: 2 No: 84 Sirkeci / İSTANBUL

Basım Yeri : PİRİNÇ Basm. San. ve Tic. A.Ş. Yukarı Dudulu Organize San. Böl. İnce San. Sit. Arıcaç Ümraniye, İST.  
Sarıyer V.D.: 733 023 1034 Anl. Tar. No: 15.03.2006/2234 Tel.: (0 216) 365 32 70 (10 Hatt) Fax: 365 32 79 Basm. Yılı 2006



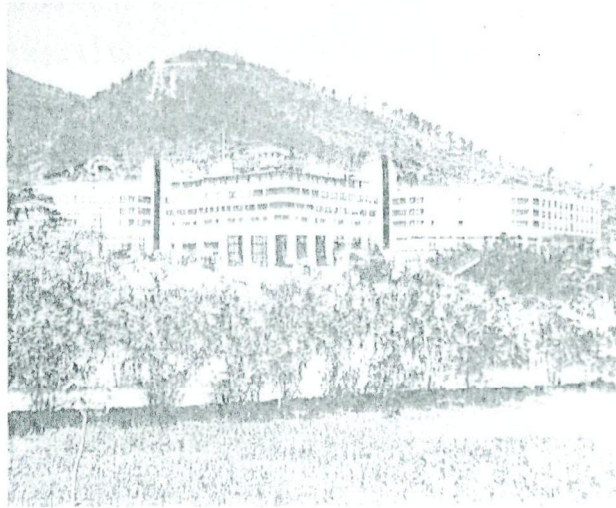
3 NUSHA



İl Kodu : 34  
(INVOICE)  
FATURA  
B

ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM  
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
Yeniköy İlca Mah. Zeytin Sok.  
No: 112 Narlıdere / İZMİR  
Tel. : (0 232) 238 51 51 (PBX)  
Fax : (0 232) 239 09 39  
Merkez: Altın Han Kat: 2/84  
Sirkeci / İSTANBUL  
Hocapaşa V.D. 698 003 5797  
İnternet : www.izmirprincess.com.tr  
E-mail : izmirprincess@izmirprincess.com.tr

SERİ, SIRA NO.: M 265850



ptelirm65\_25.as

Basım Yeri : PİNİTOS Basım San. ve Tic. A.Ş. Yukarı Dudullu Organize San. Böl. İmce San. Slt. Arkaç Ümraniye, İST.  
Sarıgazi V.D.: 733 023 1034 Anl. Tar. No: 14.03.2005/2234 Tel.: (0 216) 365 32 70 (10 Hatt) Fax: 365 32 79 Basım Yılı: 2005

3 NÜSHA

# KASA

Seri No: № 37001

Tarih:...../...../200..... **ORDER**



GARSON		KUVER	ODA	MASA	SAAT
SIRA	MİKTARI				
YIYECEK	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
İÇECEK	1				
	2				
	3				
	4				
	5				





3 NÜSHA

KASA

BANQUET ORDER

№ 17001

Seri No:

Garson:.....Tarih:...../...../200.....

	MİKTAR	SİPARIŞ
YIYECEK		

İÇECEK		

Nº . 10001

ÖDENMEZ

İKRAM



KASİYER	Garson	Kişi	Masa	Zaman	TARİH	YER

T.F. :  
T.B.:

İKRAM EDİLEN

F →

B →

ONAY

İSİM

İMZA



3 NÜSHA

**IADE / DÜZELTME  
REBATE**

**№ 001001**

**TARİH / Date** : ..... **ODA / Room** : .....

**İSİM / Name** : .....

<b>İZAHAT / Explanation</b>	<b>TUTAR / Amount</b>

**İMZA / Signed By**

**ONAY / Approved**



**VEZNEDAR ÖDEME**  
**Paid out**

No 2153

TARİH/Date : \_\_\_\_\_

İSİM/Name : \_\_\_\_\_ ODA/Room Nr. \_\_\_\_\_

**İZAHAT/Explanation**

**TUTAR/Amount**

İZAHAT/Explanation	TUTAR/Amount

ONAY/Approved \_\_\_\_\_

İMZA/Signed By \_\_\_\_\_

3 MÜŞHA

1





THERMAL PRINCESS HOTEL  
35331 Balçova - İZMİR  
Tel : (232) 238 51 51 (Pbx)  
Fax : (232) 239 09 39

## ÇEK TAHSİL MAKBUZU

№ 4451

Tarih / / 199

TL.

Sayın ..... dan ..... karşılık  
Yalnız ..... TL. sı aşağıda

dökümü yazılı ..... adet çek alınmıştır.

Bankası	Şubesi	Hes. No.	Çek No.	V. Tarihi	Tutarı

ADI SOYADI

İMZA

3 NÜSHA

1 - Nüsha



İzmir Princess Hotel  
35330 Balçova - İZMİR  
Tel : (90.232) 238 51 51  
Fax : (90.232) 239 09 39

**ÇEK TEDİYE MAKBUZU** № 2601

Tarib...../...../ 199.....

TL.

Yalnız ..... TL. sı

karşılık ..... adet çekli ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM San.veTic.A.Ş.'den aldık.

Bankası	Şubesi	Hes. No.	Çek No.	V. Tarihi	Tutarı

ADI SOYADI :

FİRMA İSMİ :

İMZA

3 NÜSHA

1. Nüsha



3 NÜSHA

Tarih: .....

## ÖDEME EMRİ

No : 0301

Kime ödendiği : .....

Niçin ödendiği : .....

TL. ....

Yalnız .....

ÖDEYİNİZ, / / ALINMIŞTIR. TL. dir.









## SATINALMA İSTEK FİŞİ

TARİH:  
Satınalma'ya geliş Tarihi :  
Saati :

№ 000451

DEPARTMANI :

TALEP NEDENİ :

MALZEME CİNSİ	MIKTARI	BİRİM	1. FİRMA			2. FİRMA			3. FİRMA		
			FIYAT			FIYAT			FIYAT		
PİRİNG LÜT BALDO	200	Kg	1-	150	180						
LUN ONA 1	300	Kg									
SALCA DONATES TUKAŞ	30	AD									
DEPARTMAN MÜD.	AMBAR	COST CONTROL Adet-Kontrollü	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon	Firma İsmi / Telefon
(*) DÜŞÜNCELER			SATINALMA MD.	MALI İŞLER MD.	GENEL MÜDÜR						

(\*) Satınalma tarafından doldurulacaktır

Muhasebe



## SATINALMA EMRİ

Satınalma İstek Fişi  
Tarihi :  
Satınalma ya geliş  
Tarihi :  
Saati :  
**№ 00451**

DEPARTMANI :

TALEP NEDENİ :

SATICI FIRMA :

TEL :

TARİH :

MALZEME CİNSİ	MIKTARI	BİRİM	FİYAT	TUTAR
PİZİNG ÇİT BALDO	200	Kg	1.80	1.80
LİN ONA 1	300	Kg		
SALCA DONATES TÜKES	30	Ad.		
DEPARTMAN MÜD.	AMBAR	COST CONTROL Adet Kontrolü	<b>TOPLAM</b>	
ÖDEME ŞEKLİ :		SATINALMA MD.	COST CONTROL Fiyat Kontrolü	GENEL MÜDÜR
SATICI FIRMAYA NOTLAR				

Beğenilmeyen malzemeler iade edilir

Muhasebe



**EK 5**

**İZMİR PRİNCESS OTELİNDE KULLANILAN  
KONAKLAMA BELGESİ**

KONAKLANA  
BELGESİ



REMARKS

LÜTFEN BÜYÜK HARFLERLE YAZINIZ  
PLEASE USE CAPITAL LETTERS

Aynılcağım Tarih  
Date of Departure .....

Soyadı /Surname		Beraberinizdeki Eş ve Çocuklar Accompanying Spouse and Children		
Adı /Name		Soyadı / Adı Surname / Name	Yaşı Age	Yakınlık Derecesi Relationship
Baba Adı				
Anne Adı				
T.C. Kimlik No.				
Doğum Yeri / Tarihi Date of Birth/ Place				
Ulus / Nationality				
Mesleği / Profession				
Oto Plaka No Car Plate				
Şehir / Memleket City / Country		Tel. No.		
Sabit Adresi Permanent Address				
Son Ayrıldığı Yer Last Destination		Gideceği Yer Next Destination		

KİMLİK BELGESİ / IDENTIFICATION CARD

Türü Son		Verildiği Yer Issued at	
Verildiği Tarih Date of Issue		Sayı Number	

ÖDEME ŞEKLİ / PAYMENT

Visa	Şirket Hes. / Charge to Company				Fatura Adresi / Billing Adress
Master Card	BB	HB	FB	FC	
Euro Card	Acenta / Agency				
Diners Card	BB	HB	FB	FC	
Amex	Comp.				
Nakit / Cash	BB	HB	FB	FC	

- Ayrılış saati 12.00'dir.
- Şahsi çekler kabul edilmez.
- Odalarda ve resepsiyonda bırakılan değerli eşyalardan idare sorumlu değildir.
- Emniyet kasaları sizin için odada ve resepsiyonda ücretsiz tahsis edilmiştir.
- Oda ve kasa anahtarının kaybolması halinde 200\$ kilit kırma ve tamir bedeli olarak tahsis edilecektir.
- Check out time is at 12.00 pm.
- Private cheques are not valid.
- Management is not responsible for valuables left in the rooms and reception.
- Safety boxes are provided with free of charge for the quents.
- In case of loss of the sair deponit and room key, \$ 200 will be charge for the breakage and replacement of the lock

İMZA  
SIGNATURE

Folio No.	Geliş Tarihi	Geliş Saati	Oda Tipi	Pansiyon	Ücret	Oda No.
Rez No.	Çıkış Tarihi	Çıkış Saati	Res. Mem.	Ç / in yapan	R NR T / A	Kişi Sayısı Büyük Çocuk

## **EK 6**

### **İZMİR PRİNCESS OTELİNDE KULLANILAN HOUSKEEPER RAPORU ÖRNEĞİ**





Tarih: ...../...../.....

## HAUSEKEEPER RAPORU

Oda No.	Oda durumu	Şahis	Oda No.	Oda durumu	Şahis	Oda No.	Oda durumu	Şahis	Oda No.	Oda durumu	Şahis	Oda No.	Oda durumu	Şahis	Oda No.	Oda durumu	Şahis
1100			1143			1186			1229			1272			1315		
1101			1144			1187			1230			1273			1316		
1102			1145			1188			1231			1274			1317		
1103			1146			1189			1232			1275			1318		
1104			1147			1190			1233			1276			1319		
1105			1148			1191			1234			1277			1320		
1106			1149			1192			1235			1278			1321		
1107			1150			1193			1236			1279			1322		
1108			1151			1194			1237			1280			1323		
1109			1152			1195			1238			1281			1324		
1110			1153			1196			1239			1282			1325		
1111			1154			1197			1240			1283			1326		
1112			1155			1198			1241			1284			1327		
1113			1156			1199			1242			1285			1328		
1114			1157			1200			1243			1286			1329		
1115			1158			1201			1244			1287			1330		
1116			1159			1202			1245			1288			1331		
1117			1160			1203			1246			1289			1332		
1118			1161			1204			1247			1290			1333		
1119			1162			1205			1248			1291			1334		
1120			1163			1206			1249			1292			1335		
1121			1164			1207			1250			1293			1336		
1122			1165			1208			1251			1294			1337		
1123			1166			1209			1252			1295			1338		
1124			1167			1210			1253			1296			1339		
1125			1168			1211			1254			1297			1340		
1126			1169			1212			1255			1298			1341		
1127			1170			1213			1256			1299			1342		
1128			1171			1214			1257			1300			1343		
1129			1172			1215			1258			1301			1344		
1130			1173			1216			1259			1302			1345		
1131			1174			1217			1260			1303			1346		
1132			1175			1218			1261			1304			1347		
1133			1176			1219			1262			1305			1348		
1134			1177			1220			1263			1306			1349		
1135			1178			1221			1264			1307			1350		
1136			1179			1222			1265			1308			1351		
1137			1180			1223			1266			1309			1352		
1138			1181			1224			1267			1310			1353		
1139			1182			1225			1268			1311			1354		
1140			1183			1226			1269			1312			1355		
1141			1184			1227			1270			1313			1356		
1142			1185			1228			1271			1314			1357		

Kontrol Eden

ARR : Yeni giriş  
OK : Okey  
OCC : Meşgul  
VC : Boş temiz  
OOO : Tamirat  
DND : Rahatsız etmeyiniz  
SO : Dolu yatılmamış  
VD : Boş kirli  
CO : Check out  
RC : Oda değişikliği

**EK 7**

**İZMİR PRİNCESS OTELİNDE KULLANILAN KREDİ  
TALEP FORMU ÖRNEĞİ**

Kredi talep formunu doldurup, şirket iniza sirkülerini ve vergi levhanızıda beraber göndermenizi rica ederiz!

*İZMİR PRINCESS HOTEL*  
ÖZKANLAR TURİZM YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
KREDİ TALEP FORMU / KREDİ SÖZLEŞMESİ  
CREDIT APPLICATION FORM

Şirketin Açık İsmi Company / Organization Name		
Kuruluş Tarihi Foundation Date		
Ticaret Sicil No. Trade Registration No.		
Vergi Dairesi ve Hs.No. Tax Department and No.		
BAĞLI BULUNDUĞU MESLEK KURULUŞLARI / TRADE INSTITUTE YOU BELONG TO		
İsim ve Sicil No. Name and Registration No.		
ADRES-TELEFON-FAX-TELEX	Merkez Headquarters	
	Fabrika Factory / Plant	
	Şube Branch	
	Diğer. Other	
ŞİRKET YÖNETİCİLERİ MANAGEMENT	Yönetim Kurulu Başkanı Chairman of the Board	
	Genel Müdür General Manager	
	Mali İşler Müdürü Financial Controller	
Şirkette %10'dan Fazla Payı Olan Kişi ve Kuruluşlar Major Shareholders ( Over 10% )		
GARANTİ VEYA AKBANK ile çalışıyorsanız lütfen öncelikle bu bankaların bilgilerini doldurunuz		

LİŞİLAN BANKALAR NAME OF BANKERS	İsim Name	
	Şube Branch	
	Hesap No. Account No.	
İzmir'de çalıştığınız diğer oteller Other hotels you work with		

ŞİRKET ADINA HİZMETİNİZİ TALEP EDECEK YETKİLİ KİŞİLERİN  
İMZA SİRKÜLERİ  
SPECIMEN OF THE AUTHORIZED PERSONS

ISİM NAME	POZİSYONU POSITION	İMZA SIGNATURE
1		
2		
3		

Şirketimiz adına hizmet almanızı teminen tarafımıza kredi açılmasını saygıyla talep ve rica ederiz.

Şirket Yetkilisinin

Adı Soyadı / Ünvanı :

Tarih :

İmza ve Kaşe :

Kredi talep eden Şirkete aşağıdaki şartlarla, talebi doğrultusunda azami .....TL/ \$  
kredi tanınmıştır.

Kredi Müdürü

Mali İşler Müdürü

Genel Müdür

\*\*\* İşbu talep formu Özkanlar Turizm Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından onaylandığında "Kredi Sözleşmesi" niteliği taşır.  
Faturalarımızın ibrazında ödenmesi gerekmektedir.İbraz tarihinden 15 gün içinde ödenmeyen bakiyeler için, tüm yasal haklarımız saklı kalmak şartı ile bir defaya mahsus olmak üzere, yasal giderler hariç %5 tahsilat masrafı ve %10 aylık faiz tahakkuk ettirilir.

\*\*\* Bills are payable when presented.Amounts not paid within 15 days are subject to 5% collection fee plus 10% interest per month.

*İmza*

## **EK 8**

### **İZMİR PRİNCESS OTELİNDE TEKNİK HİZMETLERLE İLGİLİ KONTROL FORMU ÖRNEKLERİ**

## GENEL KONTROL TABLOSU

TARİH: 16/10/2006	07.30	11.30	15.30	19.30	23.30	03.30
Şebeke hidrofor basıncı	4.0	4.0	4.2	4.4	4.	4.2
Dağ+şebeke hidroforu basıncı	4.2	4.2	4.8	4.8	4.	4.4
Termal sıcak su hidroforu basıncı	4.2	4.2	4.2	4.4	4.4	4.4
Bahçe yangın hidroforu basıncı	6.4	5.6	6.1	6.2	5.8	6
Termal sıcak su depo seviyesi	Tasıyıcı	Tasıyıcı	Boş	Boş	Tasıyıcı	Tasıyıcı
Dağ+şebeke depo seviyesi	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Normal	Normal
Ana şebeke depo seviyesi	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu
Bahçe sulama depo seviyesi	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu	Dolu
Büyük arıtma su sertliği ve tuz durumu (sabah 06.30 da ölçülecektir)	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor
Büyük arıtma filtre elemanı yıkanması (Yıkama saat 03.30 da yapılacaktır)	Ayın	3. ve 3-ün	Katları	günlerde	yikanacaktır	
Küçük arıtma su sertliği ve tuz durumu (sabah 06.30 da ölçülecektir)	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	BOŞ	BOŞ
Küçük arıtma filtre elemanı yıkanması (Yıkama saat 03.30 da yapılacaktır)	Ayın	3. ve 3-ün	Katları	günlerde	yikanacaktır	
Çayocağı arıtması su sertliği ve tuz durumu (sabah 06.30 da ölçülecektir)	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	Dolu Çalışıyor	BOŞ	BOŞ
Kapalı devre sirkülasyon pompası	Kapatlı	Kapatlı	Kapatlı	Kapatlı	Kapatlı	Kapatlı
Sıcak su sirkülasyon pompası 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Boylar yanı pis su pompası 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Ana şbk.deposu pis su pomp. 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Termal+dağ+şbk.pis su pomp. 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Çamaşırhane önü pis su pomp. 3 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Kasketli havuz pis su pompaları 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Ana şebeke pompaları 2 adet	Hazır	Hazır	Hazır	Hazır	Hazır	Hazır
Termal sıcak su pompaları 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Dağ+şebeke pompaları 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Bahçe+yangın pompaları termal 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Jeotermal pomp. ısıtma 2 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Jeotermal pomp. ısıtma 1 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Açık havuz su sıcaklığı	28	29	28	26	26	27
Kapalı havuz su sıcaklığı	37	38	37	37	37	37
A, B, D Blok aspiratörleri 13 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
C, E Blok aspiratörleri 10 adet	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
Stoktaki tuz miktarı (sabahları 06.30 da kontrol edilecek)	-	-	-	-	-	-
Stoktaki kostik miktarı (sabahları 07.00 de kontrol edilecek)	-	-	-	-	-	-
Soğutma kuleleri	Kapatlı	Kapatlı	Çalışıyor	Çalışıyor	Kapatlı	Kapatlı
Mutfak yemek suyu filtresi (her Çarşamba 01.00 de değişecek)	-	-	-	-	-	-
Jeotermal denge tankları basıncı	1.5   1.8	1.8   1.8	1.6   1.6	1.6   1.6	1.1   1.2	1.1   1.2
Dağ kuyu No.1 ve No.2 çalışıyor mu?	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor	Çalışıyor
A.G ve O.G trafo kontaktör durumu	A.G   O.G Normal	A.G   O.G Normal	A.G   O.G	A.G   O.G	A.G   O.G	A.G   O.G

1.Vardiya: E. KARA / T. TUNA      2.Vardiya: O. DOĞANAY / M. NİĞİT / S. KAYA  
 3.Vardiya: ZİBANK

TARİH:		07:40	16:00	24.00
Sayaçlar	Ana sayaç			57059
	Dağ kuyu			15944
	Şebeke			176630
	Bahçe Sulama			
	Mutfak LPG			467
	Çamaşırhane LPG			1060
	Çamaşırhane Su			23030
	Ç.hane Eşanjör			1494
	Jen.Pislik Tutucu			-
	Jeneratör baca gazı			-
Havuz	Havuz			22691
	jeotermal			20994
	Kapalı Devre			6700
	Soğutma Kulesi			15907
	Kap.Havuz Eşanjör			26612
Buhar jen	Buhar sıcaklığı			-
	Buhar basıncı			-
	Baca sıcaklığı			-
	Kondens Su			-
	Soğuk Su			27288
Fancoil eşanjörü	Ter.su giriş sıcak			-
	Ter.su giriş basınç			-
	Ter.su çıkış sıcak			-
	Ter.su çıkış basınç			-
	Fan su giriş sıcak			-
	Fan su giriş basınç			-
	Fan su çıkış sıcak			-
Fancoil yedek eşanjör	Fan su çıkış basınç			-
	Ter.su giriş sıcak			-
	Ter.su giriş basınç			-
	Ter.su çıkış sıcak			-
	Ter.su çıkış basınç			-
	Fan su giriş sıcak			-
	Fan su giriş basınç			-
Banyo suyu eşanjörü	Fan su çıkış sıcak			-
	Fan su çıkış basınç			-
	Ter.su giriş sıcak			94
	Ter.su giriş basınç			4.4
	Ter.su çıkış sıcak			30
	Ter.su çıkış basınç			3-4
	Ban. su giriş sıcak			32
Ban. su giriş basınç			6	
Soğutma eşanjörü	Ban. su çıkış sıcak			26
	Ban. su çıkış basınç			5-6
	Ter.su giriş sıcak			73
	Ter.su giriş basınç			1.4
	Ter.su çıkış sıcak			86
	Ter.su çıkış basınç			1.6
	Soğ.kule su gir. Sic			60
Soğ.kule su giriş b.			0-2	
Gen.Tank	Soğ.kule su çıkış sı			68
	Soğ.kule su çıkış b			0-2
Gen.Tank	1.Tank basıncı			-
	1.Tank seviyesi			-
	2.Tank basıncı			-
	2.Tank seviyesi			-

Okuyan: Z.BACIK

**EK 9**

**İZMİR PRİNCESS OTELİNDE KULLANILAN BANKET  
EMRİ ÖRNEĞİ**





## ZİYAFET EMRİ

Info Board	:TURKUAZ PETROL
Davet Sahibi	: ADNAN TAY
Fatura Adresi	: BULGURLU MAHALLESİ BAĞLAR CADDESİ NO:7 ÜSKÜDAR İSTANBUL
VD	: ÜMRANİYE 8710037826
Merasim	:İFTAR YEMEĞİ
Salon	:KUTLU AKTAŞ SALONU
Tarih-Saat	:18 EKİM .2006 YEMEK SAAT:18:30-23:30
Garanti Kişi Sayısı	:40 PAX
Tahmini Kişi Sayısı	:50 PAX

### VERİLECEK YEMEK MENÜ 2

#### Ekmek Çeşitleri

Ramazan Pidesi ,Kepekli ve Beyaz Ekmek

#### İftar Tabağı

Teryağ, Bal, Hurma, Beyaz Peynir, Yeşil Zeytin, Sucuk, Domates, Salatalık, Kornişon Turşu, Şefin Böreği

Ezogelin Çorbası ,

Princess usulü piliç bohçası fasulye breze ile patates kroket

Bahçe salatası özel sosuyla

Fırında kızarmış sütlaç

### VERİLECEK İÇKİ

Ayran, Şerbetler, Tang Meyve Suları, Çay, ve Bitki Çayları

Salon Düzeni	:Kutlu Aktaş Salonu ziyafet düzeninde hazırlanacaktır.
Sandalye Giydirmisi	:Sandalyeler Beyaza Mavi Giydirim yapılacaktır. Masa ortalarına ferforje şamdanlar konulacaktır.
Müzik	:CD'den müzik yayını tarafımızdan verilecektir.
Yetkili Kişi	:Organizasyonda yetkili kişi ADNAN TAY'dır.
Ödeme	:13.10.2006 tarihinde 500,00YTL ön ödeme alınacak olup kalan bakiye organizasyon sonu tarafımıza ödenecektir. Organizasyon günü garanti kişi sayısının üzerinde gelinmesi durumunda aynı gün tarafımıza nakit olarak ödenecektir.

16.10.2006 TURKUAZ PETROL