

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

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ
(ALACAK- NAKİT- STOK) YÖNETİMİNİN İŞLETME KARLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİ

Melahat YILDIRIM

Danışman
Prof. Dr. Öcal USTA

2006

EK A Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi Olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak- Nakit- Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düŖecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŖ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

19/07/2006

Adı Soyadı

Melahat YILDIRIM

İmza

EK B

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı Ve Soyadı :Melahat YILDIRIM
Anabilim Dalı :Turizm İşletmeciliği
Programı :Turizm İşletmeciliği
Tez/Proje Konusu :Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi
(Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi
Sınav Tarihi Ve Saati :...../...../2006

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından lisansüstü yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

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

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ İle	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED Edilmesine	<input type="radio"/>	İle Karar Verilmiştir.	

Jüri Teşkil Edilmediği İçin Sınav Yapılamamıştır. ***
Öğrenci Sınava Gelmemiştir. **

- * Bu Halde Adaya 3 Ay Süre Verilir.
- ** Bu Halde Adayın Kaydı Silinir.
- ***Bu Halde Sınav İçin Yeni Bir Tarih Belirlenir.

	<u>Evet</u>
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

				<u>İMZA</u>			
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi

(Alacak- Nakit- Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi

Melahat YILDIRIM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Dünya turizmindeki gelişmelere paralel olarak Türk turizminde de önemli gelişmeler olmaktadır. Bu gelişimler yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinin yeni değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklerin en önemlisi finans alanında gözlenmektedir.

Tez altı bölüm içermektedir.

Birinci bölümde konaklama işletmelerinin yönetimi ve finansal yapısı araştırıldı. Bu bölümde, işletme fonksiyonlarının yönetiminin ve finansal kaynaklara bağlı işlemlerin başarısından bahsedildi. Böylece konaklama işletmelerinin yönetimindeki rolleri ve önemleri açıklanmış oldu. Bu bölümün sonunda, finansal yapının süreci açıklandı ve işletme sermayesi yönetimine değinildi.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetimi araştırıldı. İlk olarak işletme sermayesi unsurları, finans unsurları ve işletme sermayesi türleri ele alındı. İkinci olarak, optimal işletme sermayesinin belirlenmesi ve bunun işletme sermayesinin karlılığındaki başarısından söz edildi. Üçüncü olarak, işletme sermayesi yönetiminin anlamı olan finansal analizler (rasyolar) ve bütçeler ele alındı. Daha sonra işletme sermayesi yönetim politikaları araştırıldı.

Üçüncü bölümde, işletme sermayesi yönetiminin etkinliğinin başarısında önemi bir yere sahip olan alacaklardan söz edildi. İşlerin izlenmesinde ve denetlenmesinde etken olan alacakların sınıflandırılması ve tahsilat politikaları ele alındı.

Dördüncü bölümde, konaklama işletmelerindeki optimum nakit seviyesi belirlenmesi, para politikaları, nakit yönetim modelleri, döviz piyasaları ve nakit yönetiminin işletme sermayesi yönetimi üzerindeki etkinliği vurgulandı.

Beşinci bölümde, konaklama işletmelerindeki stoklar, satın alma koşulları, stok yönetimi ve işletme sermayesi yönetimi üzerindeki etkisi ele alındı.

Altıncı bölümde konaklama işletmelerinde işletme sermayesi karlılığı hakkında bir alan araştırması yapıldı.

Anahtar Kelimeler: 1) Alacak Yönetimi 2) Nakit Yönetimi 3) Stok Yönetimi

ABSTRACT

Master of Degree With Thesis

**(The Effect of Working Capital (Credit – Money – Stock) Management In
Encampink Managements On Profitable of Establishment**

Melahat YILDIRIM

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Tourism Department of Management**

As a parallel to developments in World tourism, there have been significant developments in Turkish tourism in recent years. These developments have caused new changes in performing the functions of management. This thesis comprises of six chapters.

In the first chapter, the management and financial structure of hotel establishments have been investigated. In this chapter, it is emphasized that the success of management functions and operations has depended on financial sources. Therefore, their roles and importance in the management of hotel establishments has been emphasized as well.

In the second chapter, working capital management in hotel establishments has been investigated. Firstly, the elements of working capital and finance and the kinds of working capital, have been taken into account. Secondly, determination of the optimal working capital, thus achieving productivity in working capital has been mentioned. Thirdly, the importance of budgets and financial analysis (ratios) as a means of management in working capital management has been emphasized. Then, working capital management policies have been investigated.

In the third chapter, credit management, which has an important place in achieving productivity of working capital management, has been mentioned. Classification of credits which will result an effective monitoring process and auditing of credits within the business and policies of money received, haven been taken into account

In the fourth chapter, determination of the optimum amount of cash, money policies, the models of cash management, foreign current markets and the activity of the cash management to the management of the working capital.

In the fifth chapter, stocks in hotel establishments, conditions of purchase, the management of stock and the activity of stock management to working capital management.

In the sixth chapter, a field study based on survey has been made about achievement of productivity of working capital in hotel establishments.

KEY WORDS: 1) Credit Management 2) Money Management 3) Stock Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xvi
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
EKLER.....	xx

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN AMACI Ve İŞLTME İŞLEVLERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı Ve Amaçları.....	1
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı.....	1
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	3
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
1.2. İşletme Fonksiyonları.....	13
1.2.1. Temel Fonksiyonlar.....	16
1.2.1.1. Yönetim Ve Organizasyon.....	16
1.2.1.2. Üretim.....	19
1.2.1.3. Pazarlama.....	21
1.2.1.4. Finansman.....	23
1.2.1.5. Personel.....	24
1.2.2. Yardımcı İşlevler.....	24
1.2.2.1. Muhasebe.....	24
1.2.2.2. Araştırma- Geliştirme.....	25

1.2.2.3. Halkla İlişkiler.....	26
--------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

1. İŞLETME SERMAYESİ TEMEL KAVRAMLARI Ve ÖZELLİKLERİ...28	
1.1. İşletme Sermayesinin Amacı Ve Önemi.....	28
1.2. İşletme Sermayesinin Yönetim Özellikleri.....	33
1.2.1. Döner Varlıkların Yapısal Özelliklerinden Doğan Özellikler	33
1.2.2. Döner Varlıklar Kadar Döner Borçların Da Göz Önüne Alınması Zorunluluğu	33
1.3. İşletme Sermayesinin Yapısal Özellikleri.....	35
1.3.1. Kısa Hayat Süresi.....	35
1.3.2. Hızlı Dönüşüm	35
1.3.3. Üç Temel Faaliyet Üretim, Satış Ve Tahsilatla Olan Bağlantı	36
1.4. İşletme Sermayesi Türleri.....	36
1.4.1. Brüt İşletme Sermayesi	37
1.4.2. Net İşletme Sermayesi.....	37
1.4.3. Sürekli Ve Mevsimlik İşletme Sermayesi.....	38
1.5. İşletme Sermayesi Unsurları.....	39
1.6. İşletme Sermayesi Finansmanı	39
1.6.1. İşletme Sermayesi Fonlarının Sağlanması	43
1.6.2. İşletme Sermayesi Finansmanında Karlılık Ve Risk Değişmesi.....	48
2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ Ve İŞLETME SERMAYESİ DÜZEYİNİN ETKİNLİĞİ 49	
2.1. İşletme Sermayesi Düzeyi.....	49
2.1.1. İşletme Sermayesi Düzeyini Etkileyen Etmenler.....	49
2.1.2. İşletme Sermayesi Gereksinimlerinin Belirlenmesi.....	52
2.2. İşletme Sermayesi Etkinliği	55
2.2.1. Optimal İşletme Sermayesi Miktarının Belirlenmesi.....	55

2.2.2. Optimal İşletme Sermayesi Miktarının Belirlenmesinde Karlılık Ve Risk Faktörleri.....	57
2.2.3. Net İşletme Sermayesi Değişim Tablosu	59
2.2.4. Enflasyonun İşletme Sermayesi Üzerine Etkisi	63

3. İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ÖZELLİKLERİ Ve İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ARAÇLARI.....66

3.1. İşletme Sermayesi Yönetim Araçları	66
3.1.1. Bütçeler	66
3.1.1.1. İşletme Sermayesi Yönetimi Ve Nakit Bütçesinin Yeri Ve Önemi	66
3.1.1.2. Gelir Bütçesi	68
3.1.1.3. Gider Bütçesi.....	69
3.1.1.3.1. Tedarik Bütçesi	69
3.1.1.3.2. Ücret Bütçesi.....	70
3.1.1.3.3. Donatım Bütçesi.....	70
3.1.1.3.4. Bakım Ve Onarım Bütçesi	71
3.1.1.3.5. Sabit Gider Bütçesi	71
3.1.1.4. Nakit Bütçesi.....	71
3.1.2. Finansal Analizler	73
3.1.2.1. Rasyolar	75
3.1.2.1.1. Likidite Rasyoları.....	76
3.1.2.1.2. Faaliyet Rasyoları.....	77
3.1.2.1.3. Borç Rasyoları.....	81
3.1.2.1.4. Karlılık Rasyoları.....	83
3.1.2.2. Kara Geçiş Analizleri.....	84

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANAN İŞLETME SERMAYESİ POLİTİKALARI VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ETKİNLİĞİ.....90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAK YÖNETİMİ

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAK YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ	95
1.1. Alacak Yönetiminin Özellikleri.....	95
1.2. Konaklama İşletmelerinde Alacak Düzeyini Etkileyen Etmenler	98
1.3. Konaklama İşletmelerinde Kredili Satış Politikaları	101
1.4. Konaklama İşletmelerinde Tahsilat Politikaları.....	105
1.4.1. Tahsilat Politikalarının Belirlenmesi	105
1.4.2. Tahsilatların Hızlandırılması.....	107
1.5. Alacak Yönetiminde Etkinliğin Sağlanması.....	109
2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	112
2.1. Hukuki Yapısına Göre Alacaklar.....	112
2.1.1. Senetsiz Alacaklar.....	112
2.1.2. Senetli Alacaklar	112
2.2. Borçluların Özelliklerine Göre Alacaklar.....	113
2.2.1. Ticari Alacaklar.....	113
2.2.1.1. Ticari Alacakların Özellikleri	113
2.2.1.2. Ticari Alacakların Sınıflandırılması.....	113
2.2.1.2.1. Otelde Kalan Müşterilerden Alacaklar.....	113
2.2.1.2.2. Seyahat Acentelerinden Ve Tur Operatörlerinden Alacaklar	
115	
2.2.1.2.3. Diğer İşletmelerden Ve Özel Kişilerden Alacaklar	116
2.2.1.2.4. Kredi Kartı Kabulünden Alacaklar	117
2.2.1.2.5. Kiracılardan Alacaklar	117

2.2.2. Ticari Olmayan Alacaklar	117
2.2.2.1. Personelden Alacaklar	117
2.2.2.2. Tahakkuklardan Alacaklar	119
2.2.2.3. Verilen Depozito Ve Teminattan Alacaklar	120
2.2.2.4. Ödenen KDV'lerden Alacaklar	120
2.3. Tahsil Edilme Derecelerine Göre Alacaklar	121
2.4. Zamana Göre Alacaklar	121
2.5. Konaklama İşletmelerinde Alacak Yönetiminin İşletme Sermayesi Yönetimine Etkisi	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ

1. NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	124
2. NAKİT GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ	126
2.1. Nakit Gereksinimlerini Belirleyen Etmenler	126
2.2. Nakit Düzeyinin Belirlenmesi	129
2.3. Konaklama İşletmelerinin Nakit Tutma Nedenleri	130
2.4. Konaklama İşletmelerinde Optimum Nakit Seviyesinin Belirlenmesi Ve Bunun İçin Kullanılan Nakit Yönetim Modelleri	132
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT AKIM DÖNGÜSÜ	138
3.1. Nakit Akışını Artırma Yöntemleri	140
4. NAKİT YÖNETİMİNDE ETKİNLİĞİ ARTTIRICI YÖNTEMLER	141
5. PAZARLANABİLİR MENKUL KIYMETLER	142
5.1. Pazarlanabilir Menkul Kıymetlerde Risk Ve Likidite	142

6. LİKİDİTE Ve NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE ETKİSİ

6.1. Likidite Yönetiminin Etkisi	143
6.2. Nakit Yönetiminin Etkisi	146
6.2.1. Spot Döviz Piyasaları.....	148
6.2.1.1. Forward İşlemler	148
6.2.1.2. Futures Piyasaları.....	149
6.2.1.3. Swap.....	149
6.2.1.4. Opsiyon	150
6.2.1.5. Forward Faiz Anlaşmaları.....	150
6.2.1.6. Faiz Garantisi Anlaşmaları.....	150

BEŞİNCİ BÖLÜM

STOK YÖNETİMİ

1. STOK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	154
2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STOKLARLA İLGİLİ FAALİYETLER.....	155
2.1. Satın Alma Faaliyetleri	155
2.1.1. Satın Alma Yöntemleri	156
2.1.2. Satın Almada Gerekli Denetimler	157
2.1.3. Optimum Satın Alma	157
2.2. Teslim Alma Faaliyetleri	159
2.3. Depolardan Mal Çıkışları.....	163
2.3.1. İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi(FİFO)	163
2.3.2. Son Giren İlk Çıkar Yöntemi (LİFO)	164
3. OPTİMUM STOK MİKTARININ BELİRLENMESİ.....	165
3.1. ESM Yardımı İle Stok Miktarının Belirlenmesi.....	167

4. STOK KARARLARININ ALINMASINDA BİLİNMESİ GEREKEN GİDER FAKTÖRLERİ.....	168
4.1. Stok Bulundurma Gideri.....	168
4.2. Stok Bulundurmama Gideri.....	169
5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HESAP PLANI Ve MALİ TABLOLAR İÇİNDEKİ STOKLAR.....	170
5.1. Hesap Planları Ve Stoklar.....	170
5.2. Mali Tablolar Ve Stoklar.....	173
6. STOK YÖNETİMİNDE ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI.....	174
7. STOK YÖNETİMİNİN İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE ETKİSİ.....	176

ALTINCI BÖLÜM

EGE BÖLGESİ VE İÇ ANADOLU BÖLGESİNDE BAZI KONAKLAMA İŞLETMELRİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ KONUSUNA YÖNELİK BİR AŞTIRMA UYGULAMASI

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLARI.....	181
6.1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ İLİŞKİN ANKET SORULARI.....	182
6.2. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	186
6.3. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ (ALACAK – NAKİT – STOK) YÖNETİMİ.....	192
6.3.1. Alacak Yönetimi.....	192
6.3.2. Nakit Yönetimi.....	194
6.3.3. Stok Yönetimi.....	195

6.4. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME	
SONUÇ.....	196
KAYNAKÇA	199

KISALTMALAR

ADH	: Alacak Devir Hızı
AOTS	: Alacakların Ortalama Tahsil Süresi
AR- GE	: Araştırma Ve Geliştirme
BBN	: Başa Baş Noktası
B.K.D.	: Bileşik Kaldıraç Derecesi
Ç.K.D.	: Çalışma Kaldıraç Derecesi
EBIT	: Vergi Ve Faizden Önceki Kar
EFG	: Bir İşletmenin Ek Fon Gereksinimi
ESM	: Ekonomik Sipariş Miktarı
F.K.D	: Finansal Kaldıraç Derecesi
OYF	: Ortalama Yatak Fiyatı
SDH	: Stok Devri Hızı
STS	: Stok Tutma
TYS	: Toplam Yatak Sayısı

TABLolar

Tablo:1 Enternasyonal Oteller Gelir Ve Gider Dağılımı Yüzdeleri	4
Tablo :2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
Tablo: 3 İşletme Fonksiyonları	14
Tablo: 4 Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	17
Tablo:5 Yatırım Elemanları Arasındaki Standart Dağılım	32
Tablo:6 Net İşletme Sermayesi Kaynak Ve Kullanımı.....	55
Tablo:7 Net İşletme Sermayesi Değişim Tablosu.....	61
Tablo:8 Nakit Bütçesi	73
Tablo:9 Giderler Standart Tablosu.....	85
Tablo:10 Gelirler Standart Tablosu	85
Tablo : 11 Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Dağılımı	186
Tablo:12 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı.....	186
Tablo :13 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre	187
Dağılımı	187
Tablo: 14 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı.....	187
Tablo: 15 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Biçimlerine Göre Dağılımı.....	188
Tablo: 16 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Varlıklarını Sağlamalarına Göre Dağılımı	188
Tablo: 17 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Oda, Yatak Ve Personel Sayısına Göre Dağılımı	189
Tablo: 18 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Doluluk Oranlarına Göre Dağılımı.....	189
Tablo: 19 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Yönetim Biçimi.....	190
Tablo :20-a Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Üst Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı	190
Tablo : 20-b Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Orta Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı	191

Tablo: 20 C Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Alt Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı	191
Tablo :21 Araştırılan Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Sistemi.....	192

ŞEKİLLER

Şekil 1 İşletmenin Temel Fonksiyonları	15
Şekil 2 Sermayenin Devri Olayı	20
Şekil 3 Cari Aktiflerin Dönüşümü	36
Şekil 4 Sürekli Ve Mevsimlik İşletme Sermayesi	38
Şekil 5 İşletme Finansmanında Düşük Riskli Durum.....	40
Şekil 6 İşletme Sermayesi Finansmanında Riskli Durum	41
Şekil 7 İşletme Sermayesi Finansmanında Yüksek Riskli Durum	42
Şekil 8 İşletme Sermayesi Finansmanında En Yüksek Riskli Durum.....	43
Şekil 9 Günlük Rapor	80
Şekil 10 Başa Baş Noktası	86
Şekil 11 Şüpheli Ve Değersiz Alacaklarla Tahsilat Giderleri Arasındaki İlişki.....	106
Şekil 12 Alacakların Yaşı Çizelgesi	108
Şekil 13- 1 Nakit Giriş Ve Çıktıları Uyumlu.....	134
Şekil 13- 2 Nakit Giriş Ve Çıktıları Uyumsuz	134
Şekil 14-1 Baumol Modeli.....	136
Şekil 14- 2 Miller Ve Orr Modeli	137
Şekil 15 Nakit Akım Döngüsünün Basitleştirilmiş Şeması	139
Şekil 16 Konaklama İşletmelerinin Gider Yüzdeler	158
Şekil 17 İşletmelerde Malzeme Programını Etkileyen Faktörler.....	160
Şekil18 Stok Hareketleri (1)	161
Şeki18 Stok Hareketleri (2)	162
Şekil18StokHareketleri (3)	163
Şekil19Stoklara Yapılacak Optimum Nakit Yatırımın Belirlenmesi.....	106
Grafik1:İşletme Sermayesi Politikaları.....	92

EKLER

Ek1 Orta Büyüklükte Bir Otelin Organizasyonu.....	212
Ek – 2 Birbirini İzleyen İki Dönem Sonu Bilançosu.....	213
Ek- 3 Borçlar ve Öz Kaynaklar	214
Ek –4 Özet Gelir Tablosu(Cari Dönem).....	215
Ek – 5 Nçs Kaynak Ve Kullanım Tablosu.....	216
Ek – 6 Alacaklarla İlgili Formlar	
Müşteri Hesaplarının Muhasebe Kayıtları	217
Ek – 7 Küçük Kasa Defteri (Pretty Cash.....	218
Ek – 8 Müşteri Hesap Kartı Form Folio	219
Ek- 9 Stok Yönetiminde Kullanılan Belgeler	220
Ek- 10 Ambar Stok Kartı.....	221
Ek- 11 Günlük Teslimat Raporu	222
Ek–12 Mal Alındısı	223

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE İŞLETME İŞLEVLERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Amaçları

1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Turizm faaliyetleri içinde bir arz kaynağı olarak gelişen, bir başka yerde ikamet eden yabancıların ilk planda geçici bir süre konaklamalarına, ikinci planda yeme – içmelerine hizmet edecek şekilde işletilen, belli başlı standartlara sahip ticari kuruluşlar olan konaklama işletmeleri, turizm gelirleri arasında, aldığı yüksek payla, turizm olgusu içinde önemli yer tutmaktadır. Bu gün gerek sayılarındaki artış ve gerekse turizm gelirleri arasındaki yüksek payıyla konaklama işletmeleri bir endüstri halini almıştır.

Konaklama endüstrisi, yatma – yeme ve içme imkanları sağlayan çok sayıda işletmeyi kapsamaktadır. Otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, hostel spor ve sağlıkla ilgili tesisler konaklama işletmeleri arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin başında oteller yer almakla birlikte, motel ve pansiyon işletmeleri de bu gruba sokulmaktadır.

Tarihsel gelişimine bakıldığında seyahat eden insanların konaklama gereksinimlerini karşılayan hanlar, özellikle ortaçağ döneminde ücretli konaklama düşüncesiyle gelişen İngiliz Hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir¹. Motel ve pansiyonlar; 1980’li yıllar da demiryolu taşımacılığının ve buhar gücü ile çalışan gemilerin ulaşımı kolaylaştırması ve 1920’li yıllarda otomobil devrinin başlaması ile gelişen turizm olgusu sonucu artan gereksinmelerin karşılanması amacı ile ortaya çıkmıştır².

Konaklama işletmesi tanımı; bu güne kadar birçok uzman tarafından yapılmaya çalışılmış, fakat ortak bir karara bağlanamamıştır. Bunun nedenini; turizm

¹ Nathan Kalt, “**Introduction to The Hospitality Industry**”, The Bobss Meril Company Inc. , Indianapolis, 1971, s: 2.

² Şimşek Güntelen, “**Konaklama İşletmelerinde Kar Planlaması ve Bilgisayar Kontrol Örneği**”, Tez Çalışması, İzmir, 1995, s: 3.

olayına katılan turistlerin dillerinin, dinlerinin, mali güçlerinin, seyahat amaçlarının, milliyetlerinin farklılığı olarak gösterebiliriz. Bu tür farklılıklara sahip turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan bir işletmenin tanımında da farklılıklar olacaktır. Yapılan bazı konaklama işletmeleri tanımlamaları şunlardır.

Konaklama işletmesi; geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli bir standartta düzenlenmiş tesislerdir³.

Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre konaklama işletmesi, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir.

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 7.maddesinin –A- fıkrasının 2.bendi hükmü uyarınca çıkarılan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri” yönetmeliğinin 67. maddesine göre ise konaklama işletmesi, asıl fonksiyonu müşterilerinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme- içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az (10) odalı tesislerdir.

1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği”“Union Internationale des Proprietaires d” Hotels (UIPH) tarafından hazırlanan projeye göre, konaklama işletmesi teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılması öngörülmüştür⁴.

- Yöntemiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşteri ile kısa süreli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Konaklama endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.

³ İsmet S.Barutçugil, “**Turizm İşletmeciliği**”, Uludağ Ün. , Beta Basım Yayım Dağıtım, Bursa,1984. s.38.

⁴ Hasan Olalı-Meral Korzay “**Otel İşletmeciliği**”, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayın No: 214, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s:20.

- Tesisatı ve donatımı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Bu niteliklere sahip olması zorunlu olan konaklama işletmelerinin kalitatif bakımdan sürekli olarak gelişme gösterebilmesi genelde konaklama işletmelerinin karakteristiğini taşımakla birlikte, işletmenin kendine özgü bir takım niteliklerinin bulunması ile mümkündür⁵.

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Müşterilerine konaklama, beslenme, eğlenme gibi hizmetler sunan bir konaklama işletmesinin yapısı ve faaliyet özellikleri, işletme içi planlama ve gelir kontrolünde etkili olmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet karakteri taşır. Fakat bunun yanında farklı departmanlardaki üretim ve satış şekilleri, hizmet kalitesinin değişmesine neden olmaktadır. Örneğin bir konaklama işletmesinin mutfağı imalat işletmesi iken barı da içki satışı nedeni ile ticari bir işletmedir. Bir konaklama işletmesinin ünitelerini iki ayrı grupta incelemek mümkündür.

I.Yönetim Departmanları; Konaklama işletmesinin sadece yönetimi ile ilgili olan gelir sağlamayan üniteleridir.

Bunlar;

- Muhasebe Müdürlüğü.
- Teknik Servis
- Personel Müdürlüğü
- Satın Alma Müdürlüğü

II. İşletme Departmanları; Konaklama işletmesinin gelir getiren üniteleridir.

Bunlar;

- Odalar Bölümü,
- Yiyecek ve İçecek Departmanları,

⁵ Hasan Olalı-Meral Korzay, A.g. e. s.23.

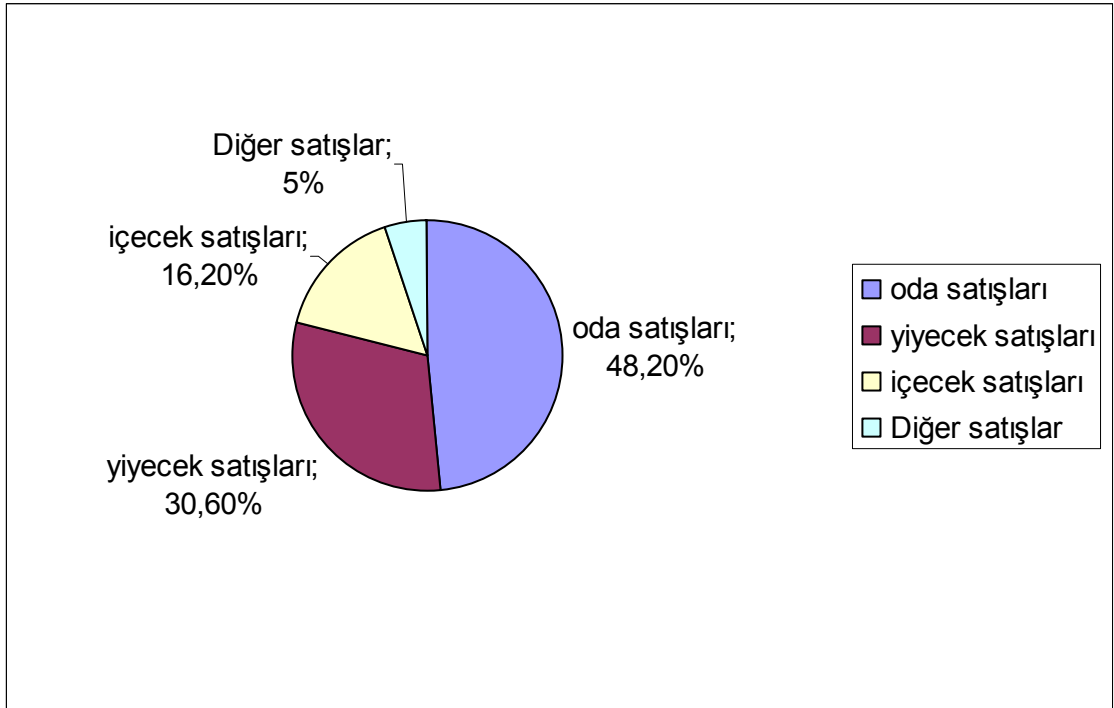
- amaşırhane Departmanları,
- Plaj ve Yüzme Havuzu Departmanları

Bir konaklama işletmesindeki departmanların ortalama gelir-gider dağılış yüzdeleri Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo-1

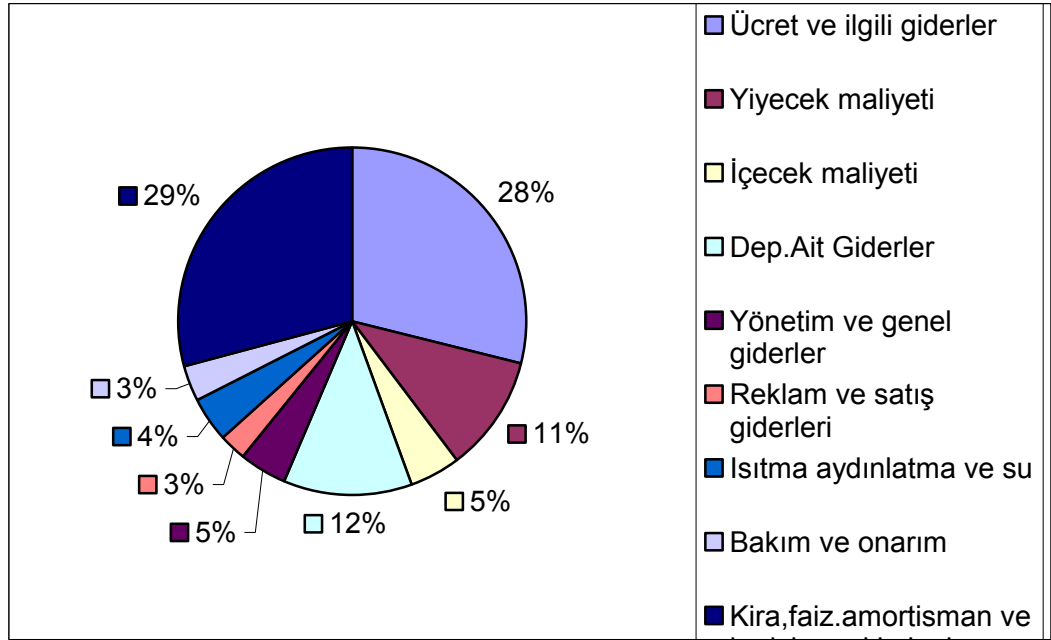
ENTERNASYONEL OTELLER GELİR VE GİDER DAĞILIMI YÜZDELERİ

GELİRLER



KAYNAK: İpek Göçer, “Otel İşletmelerinde Finansal Planlama, Bütçeleme ve Bütçe Kontrolü” (Basılmamış Tez alışması), İzmir, 1973, Ege Üni. , İ.T.B.F., s.20.

GİDERLER



Ücret ve ilgili giderler	28,80%
Yiyecek maliyeti	10,80%
İçecek maliyeti	4,90%
Dep. Ait Giderler	11,80%
Yönetim ve genel giderler	4,50%
Reklam ve satış giderleri	2,50%
Isıtma aydınlatma ve su	4,10%
Bakım ve onarım	3,30%
Kira, faiz, amortisman ve kar için geri kalanlar	29,20%

KAYNAK: İpek Göçer, “Otel İşletmelerinde Finansal Planlama, Bütçeleme ve Bütçe Kontrolü” (Basılmamış Tez Çalışması), İzmir, 1973, Ege Üni., İ.T.B.F., s.20.

Genel olarak müşterilerinin konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinen ekonomik ve sosyal bir işletme olan konaklama işletmelerinin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- **Konaklama İşletmeleri “Zaman” Satar**

Konaklama işletmelerinde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Diğer bir ifadeyle, odanın bir defa satışa sunulduğu zaman birimi, (bir gündür, yani 24 saattir). Oda satılmadığı takdirde, o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Yani, bir konaklama işletmesinin sunduğu hizmet (ürün) stoklanamaz.

- **Konaklama İşletmeleri “İnsan Gücüne” Dayanır**

Konaklama işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, geniş ölçüde insan gücünden yararlanır. Otomasyonun kullanıldığı alanlar ise (Muhasebe, rezervasyon v.b.) çok sınırlıdır. Konaklama işletmelerinin asıl fonksiyonu, misafir ağırlamadır. Bu yüzden bu işletmelerde emek yoğunudur diyebiliriz.

- **Konaklama İşletmeciliği Dinamiktir**

Konaklama işletmeciliği teknolojisiyle ve otelcilik anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu nedenle işletme, uzun bir zaman dilimi (10 yıl gibi) içinde görünümü korumalı, dekorasyonda göze hoş görünmeyen dekorlardan kaçınmalıdır. Değişen müşteri profiline ve gereksinimlerine sürekli karşılık verebilmeli, yapısı ve teknik donanımı ile asgari bir konforu ve bakımı temin edebilmelidir.

- **Hizmet Kalitesi**

Konaklama işletmesi, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde

gerek hizmet sunmada, gerekse diğer fonksiyonları yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur⁶.

—Hukuki Koşullar

Konaklama işletmeleri hukuki bakımdan disiplin altına alınmışlardır.

- Bir ülkede konaklama teşekkülünün otel adını alabilmesi için asgari koşullar öne sürülmüştür.
- Bazı ülkelerde (Almanya, İsviçre, Hollanda) konaklama işletmesi açmak isteyen girişimcinin yeteneği ve bilgisinin olup olmadığı konusunda bir sınav geçmesi zorunludur. Bu hem müşteri için bir garanti, hem de işletmenin ülkedeki prestiji için önemli bir husus olarak kabul edilmiştir⁷.
- Devlet, konaklama işletmelerinin fiyatlarını da saptamak ve ilan etmek zorunluluğu koymuştur.

— Sosyal Koşullar

Konaklama işletmeleri ücret karşılığında hizmet sunan ekonomik işletme olmanın yanında, toplantı, merasim, ziyafet salonları ile bulunduğu yöreye kültürel ve artistik katkı sağlar. Bu nedenle konaklama işletmeleri sadece ekonomik ünite değil, değişik sosyal faaliyetlere de yer veren işletmelerdir.

— Konaklama İşletmesi Beslenme İhtiyacını Karşılatabilmelidir

Konaklama işletmesi, müşterilerinin geçici olarak konaklama ihtiyacını karşılayan işletmelerdir. Bununla beraber ikinci planda kalmak üzere az veya çok gelişmiş bir restorani da ihtiva etmeli ve müşterinin beslenme ihtiyacını karşılamalıdır⁸.

⁶ Burhan Şener, “Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon”, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1990, s.15.

⁷ Hasan Olalı, “Otel İşletmeciliği ve Yönetimi” Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1993, s.28.

⁸ Hasan Olalı, A. g. e. , s.27.

1.1.3. Konakla İşletmelerinin Sınıflandırılması

Değişen seyahat eğilimleri, konaklama işletmelerinin de gelişip şekillenmesine neden olmaktadır. Bu şekillenme, konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında kendini bizzat göstermektedir.

Yapılan bazı sınıflandırmalar arasında geçerliliği en fazla kabul görenler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sınıflama Kriterleri	Sınıflama
Tarihi Gelişim Sürecine Göre	* Lüks * Vasat * Tamamlayıcı
Kademe Türü Bakımından	* Merkezi * Kıyı * Kaplıca-Kür * Dağ-Spor
Ulaştırma Araçları Bağlantı Bakımından	* Hava Alanı * İstasyon * Liman * Karayolu
Faaliyet Süreleri Bakımından	* Mevsimlik * Devamlı (Yıl boyu açık)
Hukuki Bakımdan	* Turizm Belgeli * Belediye Belgeli
Büyükliklerine Göre	* Büyük * Orta * Küçük
Mülkiyetlerine Göre	* Özel * Kamu * Karma

KAYNAK- Gerald W. LATİN, “The Lodging and Food Service Industry”, Third Ed. American Hotel & Motel Association, 1993, s: 114–115.

a) Tarihi Gelişim Sürecine Göre Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri; turizmin gelişimine ve değişen insan ihtiyaç ve zevklerine paralel olarak tarih içinde birbirinden farklı özellikler gözetir⁹.

— **Lüks Konaklama İşletmeleri:** XX. Yüzyılın ortalarından I.Dünya Savaşına kadar olan dönemde, sadece zengin ve üst kesime hitap eden konaklama işletmeleri şeklinde ortaya çıkmıştır.

— **Vasat Konaklama İşletmeleri:** XX. Yüzyılın ilk yarısından sonra seyahat eden insanların kalitesinde ve seyahat eğilimlerindeki değişimler, orta derecedeki konaklama işletmelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

— **Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri:** II. Dünya Savaşı'ndan sonra seyahatlerin önem kazanarak kitlesel bir yapı oluşturması, konaklama işletmelerinin yanında tamamlayıcı konaklama tesislerinin de ortaya çıkmasına neden olmuştur.

a) Konaklama Türü Bakımından Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri değişen tüketici istek ve amaçlarına göre değişik yerlerde hizmet vermektedirler. Bunlar;

— **Merkezi Konaklama İşletmeleri:** Bu tür işletmeler, ticaret merkezlerinde ve büyük şehirlerde bulunurlar. Genellikle iş adamlarının kısa sürelerle konakladıkları yerlerdir.

— **Kıyı Konaklama İşletmeleri:** Genellikle sahil kesimlerinde bulunan, müşterilerin uzun süreli tatil amaçlarına hizmet veren işletmeleridir.

— **Kaplıca-Kür Konaklama İşletmeleri:** Tedavi amaçlı hizmet vermek için kaplıca ve şifalı sulardan oluşan konaklama işletmeleridir.

— **Dağ-Spor Konaklama İşletmeleri:** Dinlenmek, dağcılık ve kayak yapmak için hizmet veren konaklama işletmeleridir.

⁹ Hasan Olalı, Meral Korzay, A.g. e ,s.37.

c) Ulaştırma Araçları Bağlantılarına Göre Konaklama İşletmeleri

— **Hava Alanı Konaklama İşletmeleri:** Uluslar arası hava alanları yakınında kurulan büyük konaklama işletmeleri ile uçakla seyahat edenlerin transferlerde birkaç saatliğine yararlandıkları konaklama işletmeleridir.

— **Liman Konaklama İşletmeleri:** Büyük liman şehirlerinde kurulan konaklama işletmeleridir.

— **Karayolu Kavşak Konaklama İşletmeleri:** Önemli karayollarının kesiştikleri yerlerde kurulan konaklama işletmeleridir.

d) Faaliyet Süreleri Bakımından Konaklama İşletmeleri

— **Devamlı Konaklama İşletmeleri:** Yılın on iki ayı boyunca hizmet veren konaklama işletmeleridir.

— **Mevsimlik Konaklama İşletmeleri:** Yılın belirli sürelerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı olan konaklama işletmeleridir. (Sahil otelleri, dağ otelleri gibi)

e) Hukuki Bakımdan Konaklama İşletmeleri

Ülkemizde konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında Fransız usulü dikkate alınmıştır.

- Turistik Konaklama İşletmeleri (Turizm Belgeli)

Bunlar, 12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü uyarınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği"nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış olan Konaklama İşletmeleridir¹⁰. Bunlar:

¹⁰ Hasan Olalı, Meral Korzay, A.g. e. , s.41.

- **Yönetmelikte Konaklama İşletmeleri**

- Lüks (Beş Yıldızlı) Konaklama İşletmeleri
- Dört Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- Üç Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- İki Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- Tek Yıldızlı Konaklama İşletmeleri

olarak sınıflandırılmış, ortak özellikleri ile sınıflandırmada yer alan her grup konaklama işletmelerinin nitelikleri ayrı ayrı belirlenmiştir.

- **Yönetmelikle Konaklama İşletmelerinin Yanı Sıra**

- Moteller
- Tatil Köyleri
- Pansiyonlar
- Kampingler
- Apart Oteller
- Oberjler
- Hosteller
- Yüzen Evler
- Yüzen Oteller bulunmaktadır.

Turistik Olmayan Konaklama İşletmeleri (Belediye Belgeli)

Turizm İşletme belgesi olmayan, yerel yönetimler tarafından fiyatları saptanan, sınıflandırılan ve kontrolleri yapılan konaklama işletmeleridir.

f) Büyüklüklerine Göre Konaklama İşletmeleri

İşletmenin büyüklüğü teşebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür¹¹. İşletmeye yatırılan sermaye miktarı, istihdam hacmi, oda sayısı, ortak kullanım alanı ve benzeri kıstaslara göre yapılan sınıflandırmadır.

— Büyük Konaklama İşletmeleri (Endüstriyel Konaklama İşletmeleri)

Ortalama oda sayısı yüz ve yüzün üstünde olan (asgari 160 yatak potansiyeli), uluslar arası standartlara göre odabaşına 1,1 işçi sayısı üzerinden istihdam hacminin (0.1) 110 ve daha yukarı seviyede bulunan, yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500m² den daha çok yer ayrılan konaklama işletmeleridir.

- Orta Ölçekli Konaklama İşletmeleri

Oda sayısı 10 -100 arasında olan ve 30 -100 kişi istihdam eden konaklama işletmeleridir.

- Küçük Konaklama İşletmeleri

25 veya daha az odaya sahip, hizmetlerin genel olarak 1 – 5 kişi tarafından görüldüğü konaklama işletmeleridir.

9) Mülkiyetlerine Göre Konaklama İşletmeleri

Mülkiyet bakımından konaklama işletmelerini üç grupta toplayabiliriz.

—Özel **Konaklama İşletmeleri:** İşletme mülkiyetleri özel şahıslara ait konaklama işletmeleridir (aile ve zincir konaklama işletmeleri).

¹¹ Hasan Olalı, “Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı”, İ.T.İ.A. Turizm Enstitüsü Yayınları, No:1, İzmir, Ticaret Matbaacılık, 1969, s.27.

—Kamu **Konaklama İşletmeleri:** Tüm varlıklarıyla ya da varlıklarının büyük bir kısmıyla kamuya ait olan konaklama işletmeleridir(İstanbul Hilton Otel, İzmir Efes Otel).

—Karma (**Miks**) **Konaklama İşletmeleri:** Mülkiyetlerinin bir kısmı kamuya, bir kısmının özel teşebbüse ait olduğu konaklama işletmeleridir. Bu gibi işletmelerde genellikle alt yapı yatırımını devlet gerçekleştirir ve bunu işletmek üzere bedelli veya bedelsiz olarak teşebbüse devreder.

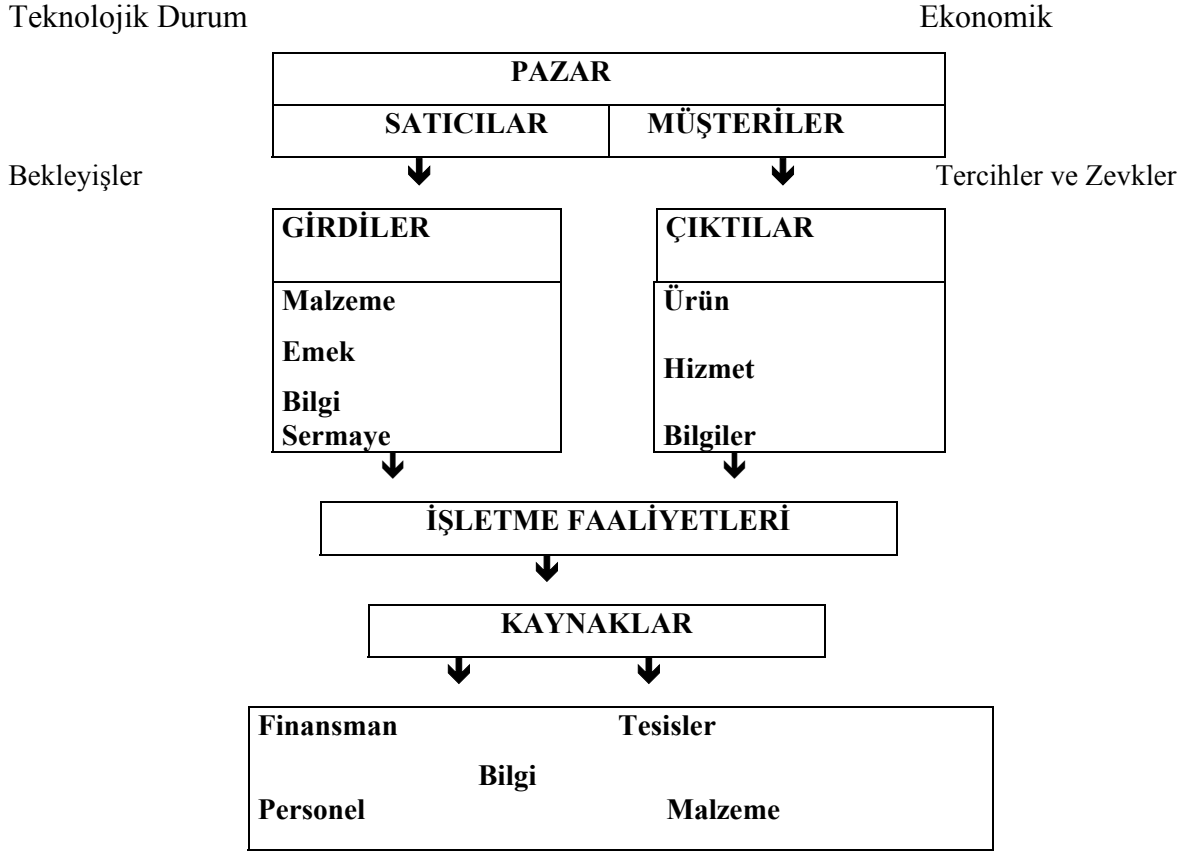
1.2. İşletme Fonksiyonları

Bir işletmenin çıktılarını üretebilmek için girdilerini bir araya getirip birleştirme sürecine, işletme faaliyetleri süreci denir. Genel olarak işletme, üretim faktörlerini tedarik eder, bunlarla üretim gerçekleştirir ve üretilen malları onlara ihtiyacı olan kimselere arz eder. Buna sürüm denir. Sürüm evreleri ise; □ tedarik□ ,□ üretim□ ve □ pazarlama□ dır¹². Bu durum tablo-3’de gösterilmiştir.

Şekildeki gibi bir döngünün aksamadan gerçekleştirilebilmesi için gerekli sermayenin hazır bulundurulması ve yönlendirilmesi gerekir. Bu da etkin bir işletme sermayesi yönetimi ile mümkündür. Bir işletmede işletme faaliyetlerinin yürütülmesi, sermaye yönetiminin etkinliği ve bunu sonucunda sağlanacak verim, işletmenin temel fonksiyonlarının zincirleme çalışmasına bağlıdır

¹² İsmet Mucuk, “**Modern İşletmecilik**”, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s:36

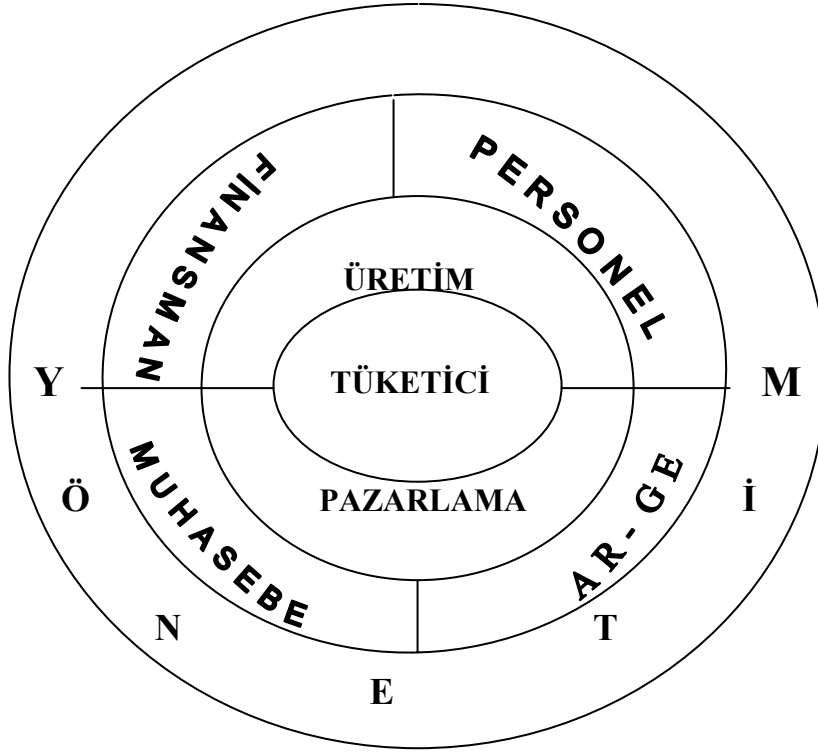
TABLO: 3. İşletme Fonksiyonları



KAYNAK: Selim Bekçioğlu, “Modern Kıymet Analizleri ve Türkiye’deki Uygulama”, Ankara, 1983, S: 200.

Genel olarak bir işletmenin temel fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Yönetim,
- Üretim,
- Pazarlama,
- Finansman,
- Personel,
- Muhasebe,
- Planlama.



KAYNAK: İsmet Mucuk, “Modern İşletmecilik”, Der Yayınları, İstanbul,1993, s:36.

ŞEKİL - 1: İşletmenin Temel Fonksiyonları

İşletme fonksiyonları, “genel” (yönetim) ; “türsel” (üretim ve pazarlama); “kolaylaştırıcı” (finansman ve personel) ve “destekleyici” (muhasabe, araştırma ve geliştirme ve halkla ilişkiler) olarak sınıflandırılır¹³. Fakat genelde işletme fonksiyonları çoğu yazar tarafından temel ve yardımcı fonksiyonlar olarak iki kısımda ele alınır.

İşletmelerde üretim faaliyetleri, tedarik- üretim- pazarlama esasına dayanır. Bu şekilde işletmeye sürekli para giriş çıkışı sağlanmaktadır. Tedariklerin gerçekleştirilmesinin belirli bir maliyeti vardır. İşletme üretilen mal ve hizmetlerin pazarlamasından elde edilen gelire, maliyetleri finanse edebilmekte ve böylece yeni tedariklerle üretim sürekli kılınabilmektedir. Tedariklerin gerçekleştirilmesi ile ilintili finansman kaynaklarında yapılabilecek hatalar işletmenin varlığını

¹³ İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, “İşletmecilik Bilgisi”, Ankara, E.İ.T.İ.A. Yayını, 1976, s: 17.

sürdürebilmesi konusunda ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu durumda, işletme sermayesi yönetimindeki etkinliğin işletmenin iktidarı açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır. İşletme fonksiyonlarını ele alarak işletme sermayesi yönetiminin gerekliliğini daha iyi açıklayabiliriz.

1.2.1. Temel Fonksiyonlar

1.2.1.1. Yönetim Organizasyon

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böylece üç boyutuyla düşünüldüğünde süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim ise, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder¹⁴.

Eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim dalı olarak gösterilen yönetim hakkında farklı tanımlar mevcuttur. Bu da yönetimin evrenselliğiyle bağdaşmaktadır.

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür¹⁵.

Yönetim sürecinin aşamaları ile diğer işletme fonksiyonları arasındaki ilişki tablo 4’de gösterilmiştir.

¹⁴ İsmet Mucuk, **A.g. e.**, s: 122.

¹⁵ Atilla Baransel, “**Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**” ,İstanbul Üniversitesi Yayını, 1979, s: 8.

TABLO: 4- Yönetim Sürecinin Aşamaları

İşletme Fonksiyonlar					
Yönetim Sürecinin Aşamaları	Üretim ↓	Pazarlama ↓	Finansman ↓	Personel ↓	Diğer ↓
Planlama					
Organizasyon					
Yöneltilme					
Koordinasyon					
Denetim					

KAYNAK: İsmet Mucuk, “**Modern İşletmecilik**”, Der Yayınları, İstanbul,1993,s:123

Yönetim, bir işletmede grup halinde çalışan kimsenin grup amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayacak bir iç çevrenin yaratılması ve sürdürülebilmesidir¹⁶. Kaliteli ve yeterli oranda personelin bulunması, çalıştırılması ve verimin elde edilebilmesi bir işletme sermayesi sorunudur.

Organizasyon Kavramı

Organizasyon, bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli araçların tümünün en az bir maliyetle, en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak şekilde ahenkli olarak düzenlenmesidir¹⁷.

Dar anlamıyla organizasyon, otorite ve yetki ilişkilerini belirten bir yapıdır. Genellikle organizasyon şeması ile ifade edilen bu yapı, organizasyondaki başlıca birimleri, bölümleri, birbirleri ile ilişkilerini ve emir- komuta zincirini gösterir.

Geniş anlamda organizasyon, bütün personeli, sahip olunan kaynakları, her türlü politika ve yöntemleri, metotları ve görevleri tanımlayarak, kendine has bütün haline getiren bir sosyal varlıktır.

¹⁶ H. Koontz, C. O'Donnell, “**Essentials of Management**”, Newyork, Mc. Grow- Hill Book Company,1974 s:1

¹⁷ Hayri ÜLGEN , “ **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**”, İstanbul Ün. Yayını, 2. Baskı, 1993, s: 6

Emek yoğun olarak çalışan konaklama işletmelerinde iyi bir organizasyon, diğer bir ifadeyle, ast üst ilişkisinin belirlenmesi, işletme içi dinamikliğini ve verimliliğini artırır.

Konaklama işletmelerinde organizasyonun kurulması için bazı işlemlerin yapılması gerekir¹⁸

1. **AMAÇ:** Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu (ne üreteceği) saptanır. Çünkü her hangi bir organizasyon tipi her türlü iş ve amaç için iyi sonuç vermez.

2. **FONKSİYONLARIN (GÖREVLERİN) SAPTANMASI:** Amaca ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.

3. **FONKSİYONLARIN SINIFLANDIRILMASI:** Amaç ve fonksiyonlar saptandıktan sonra, birbirlerine bezeyen fonksiyonlar aynı grup altında toplanır¹⁹.

Bir konaklama işletmesindeki fonksiyonlar:

- Yönetim ile ilgili fonksiyonlar,
- Konaklama ile ilgili fonksiyonlar,
- Yiyecek ve İçecek ile ilgili fonksiyonlar,
- Güvenlik ile ilgili fonksiyonlar,
- Personel ile ilgili fonksiyonlar,
- Muhasebe ile ilgili fonksiyonlar,
- Teknik fonksiyonlar,
- Satış fonksiyonları,
- Ek fonksiyonlar.

¹⁸ Hasan Olalı, Meral Korzay, “Otel İşletmeciliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1993, s.295.

¹⁹ Hasan Olalı, Meral Korzay, **A.g. e.** ,s: 316.

Konaklama işletmelerinin basitleştirilmiş organizasyon şeması Ek- 1'de verilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında, organizasyonda işletme amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek için önemli üç unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

1. Yapılacak işler,
2. İşleri yapacak insanlar ile bu insanlar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri,
3. İşleri yapmaya yarayacak yer, araç ve yöntemler.

Bir organizasyon insanların ortak gayeleri ile uyum halinde olmalıdır. Bu sebeple organizasyonlarda, ortak amaç etrafında birleşen, birbirleriyle iletişim halinde bulunan, işletmenin verimliliğini amaç edinen ve organizasyonu kendi amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanabilen insanların bulunması gerekir. O halde bir organizasyonun iki önemli amacı olmalıdır; bunlardan birincisi, topluma katkı sağlayacak ve onların arzularını karşılayacak teknik- ekonomik- sosyal üretim; ikincisi ise, elemanların menfaatlerini sağlamak ve onların isteklerini gerçekleştirmektir., tatmini sağlanmayan personel organizasyon için bir anti-verimlilik kaynağıdır. Böyle bir etkileşimin sağlanabilmesi için, yeterli sayıda ve özellikte insan çalıştırılması özde bir işletme sermayesi sorunudur.

1.2.1.2. Üretim

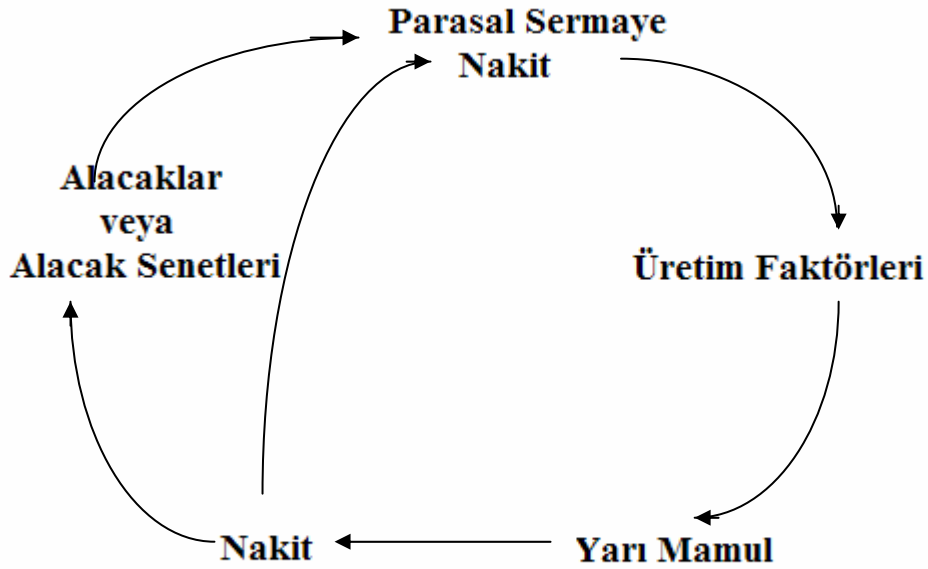
İşletme faaliyetleri; üretim faktörlerinin tedariki, mal ve hizmetlerin üretimi ve mal ve hizmetlerin tüketicilere arzı olarak gruplandırılır (tedarik-üretim-pazara sürüm). Üretim faktörlerinin tedariki esnasında nakit halde bulunan sermaye, işletmede hammadde, malzeme, işgücü v.b. haline dönüşür(tedarik).

Elde edilen üretim faktörleri, işletmede önce yarı mamul sonra da mamul haline gelir (üretim faaliyeti).

Sürüm faaliyeti ile mamulün satışı söz konusudur (pazarlama). Satış sonucunda işletmeye nakit girişi sağlanır. Satış eğer peşin para ile gerçekleştiriliyorsa mamul, doğrudan doğruya nakit haline; kredili olarak gerçekleştiriliyorsa, alacak

haline dönüşür. Alacakların tahsili sonucunda mamul yine nakit haline gelir. Böylece, para- mal- para şeklinde bir sermaye dönüşümü sağlanır²⁰.

Sermayenin devri olayında zaman faktörü önemli bir unsurdur. Bu zaman içinde (sermayenin devri olayı) alım- satım, ödeme- borçlanma, satış- tahsilat gibi işletme içi üretim süreci ile birlikte, işletme dışındaki bağlantılar, temaslar, ilişkiler ve faaliyetler yer alır. Tüm bu faaliyetler farklı zaman sürelerinde oluşurlar. Bu esnada sermayenin devri süresi işletmenin verimliliği ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü bu dönemin uzun sürmesi halinde sermaye devir hızı düşük, kısa sürmesi halinde ise, devir hızı yüksek olacaktır. Bunun anlamı da; sermaye devir hızının yüksekliğinin, diğer şartlar aynı kalmak koşulu ile belirli bir parasal sermaye ile işletmeye daha fazla kar bırakması şeklinde açıklanır.



KAYNAK: İsmet Mucuk, “ **Modern İşletmecilik**”, Der Yayınları, İstanbul,1983, s: 1.

Şekil 1 – 2 Sermayenin Devri Olayı

²⁰ İsmet Mucuk, A. g. e. , s: 165.

1.2.1.3. Pazarlama

Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere insan ihtiyaçlarını karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin ‘geliştirilmesi’, ‘fiyatlandırılması’, ‘tutundurulması’ ve ‘dağıtılması’ sürecidir²¹. Diğer bir tanıma göre pazarlama, talebi önceden sezme, değerlendirme, yönlendirmek ve sonuca gitmektir.

Genel anlamda pazarlamayı bu şekilde tanımladıktan sonra, tezim konusu gereği, turizm pazarlamasını da açıklamak yerinde olacaktır.

Dünya Turizm Örgütünün 1975 yılında yapmış olduğu tanıma göre turizm pazarlaması, bir turistik istasyonunda ya da turizm işletmesinin en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürününün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacı ile turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak turistik ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesidir²².

Pazarlamanın konaklama işletmelerinde yer alması daha çok yenidir. Batı’da İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra gelişen çağdaş pazarlama uygulamaları, önce endüstri işletmelerinde uygulanmış ve daha sonra konaklama işletmelerine uyarlanmıştır. Bunu ilk gerçekleştiren işletmeler ise, Hilton ve Sheraton’dur. Şu an beş yıldızlı otellerde tam anlamıyla uygulanan pazarlamacılık, satış ve halkla ilişkiler gibi farklı kavramlarla ifade edilmekte ve sınırları belirlenmemektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de iki önemli anlayış karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi pazarlama anlayışı, diğeri ise satış anlayışıdır. Bu iki anlayış arasındaki ayırımın iyi bilinmesi, işletme sermayesi açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu gün birçok konaklama işletmesi pazarlama işlevini, sektörde geniş yere sahip olan seyahat acentelerine

²¹ Bu tanım Amerikan Pazarlama Derneğinin 1985 tarihli tanımının kısaltılmış halidir

²²Testing Effectiveness of promotional Campaigns In International Travel Marketing “ **World Tourism**

Organization Seminar”, Ottawa, 1975, s: 3

bırakmaktadır. Bunun nedeni; pazarlama için temin edilecek finans kaynaklarının maliyetinin yüksek olmasıdır.

Bir işletmede satış anlayışı, pazarlamayı kar getirmek satış hacmine ulaşmada yararlı olan satış ve satışları geliştirme işi olarak görmektedir. Pazarlama anlayışı ise, firmanın bu günkü ve gelecekteki müşteri ve onların gereksinimlerinden hareket eder, bu gereksinimleri karşılayacak bir takım uyumlu programlar ve mallar, planlar ve anlamlı diğer tahminleri yaratmak suretiyle kara ulaştırmayı umut eder²³. Bu aşamada pazarlama anlayışı, müşteriye dönük bir tutumdur.

Konaklama işletmelerinin pazarlaması her ne kadar pazarlama esaslarına uygun görülse de, bazı farklılıklar gösterdiği bir gerçektir. Otellerin ürettiği malın hizmet olduğu dikkate alınır, tüketicinin her şeyden önce çok iyi tanınması ve tüketici özelliklerine hizmet şeklinin saptanması gerektiği açıktır²⁴.

Pazarlama anlayışındaki değişikliklere paralel olarak, konaklama işletmeleri için oluşan piyasada, tüketici davranışlarının da ve dolayısıyla tüketici piyasalarında bazı aşamalar ortaya çıkmaktadır.

1. Aşama: Talep > Arz

Üretilen mal ve hizmetlerdeki açık anlamına gelen bu aşamada, satış sorunu yoktur. Ne üretilirse hepsi satılır. Tek sorun, üretimi arttırmaktır. Bu durum, satıcı piyasasında satıcı yönünden üretime öncelik veren bir durumun doğmasına neden olur, bazı dönemlerde de otelcilik sektöründe bunu görmek mümkündür. Böylece, bu dönemde üretimin gerçekleştirilebilmesi için üretim faktörlerinin tedarikine yani, sermayeye ihtiyaç duyulur.

2. Aşama: Arz > Talep

Turistik mal ve hizmet arzının talepten fazla olduğu bir aşamadır. Yeni kapasite yaratılması, teknik gelişme ve artan üretkenlik daha yüksek gerçek gelire ve

²³ Philip Kotler, “**Marketing Management; Analysis, Planning and Control**”, Prentice Hall Inc., 1972, s: 12

²⁴ Peter M. Sunar ve A. Burkhart, “**The Management of Hotel and Motel Conidium's**”, Cornell University Pres, Chicago, 1987, s: 128- 130

artan satın alma gücüne ulaşılması, alıcı piyasalarında ve satıcı yönünden satışa ağırlık veren bir anlayışı da beraberinde getirmiştir. Bu aşamada satışın kimlere, ne şekilde, nerede (konaklama işletmelerinde satış yeri sabittir), hangi fiyatla yapılacağı gibi sorulara öncelikle cevap aranmalıdır.

3.Aşama

Bu aşamada, kapasite ve üretimde daha hızlı artış gelirden büyümeye neden olur. Bu durumda işletme, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilerin gereksinimine ve beğenisine uygun olarak sunulması için iyi bir pazarlama araştırmasına yönelir.

Bütün otel piyasaları zorunlu olarak bu üç aşamadan geçerek, adım adım bu aşamaları izlememekle birlikte temel gelişme tarzı ürüne yönelik satıcı piyasasından, satışa yönelik alıcı piyasasına doğru olmuştur. Her üç aşamanın da temel özellikleri bir yandan ürün ve kapasitede büyüme, öte yandan turizm sektörünün gelişmesine bağlı olarak konaklama pazarındaki büyümedir²⁵. Tüm bu etkileşimlerin gerçekleştirilmesi için iyi bir işletme sermayesi yönetimine ihtiyaç vardır.

1.2.1.4. Finansman

Finansman fonksiyonu, işletmelerin yatırım ve faaliyet dönemlerinde gerekli olan kısa, orta ve uzun süreli fonları en uygun koşullarda ve miktarda tedarik etmeleri; bu fonları işletmenin faaliyetlerini sürekli kılmada etkin olarak kullanmaları ve bu amaçlara yönelik kararları almalarıdır²⁶.

Genel anlamıyla finansman, ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerdir.

İşletmede finansman fonksiyonunu yerine getiren finansman sorumlusu veya mali işler yöneticisinin yapacağı her hangi bir hata, işletmenin tüm işlevlerinin aksamasına neden olacaktır. Bu yüzden finans sorumlusu kilit yönetici durumundadır. İşletmelerin büyümesi, işletmeler arası birleşmeler, devlet

²⁵ Kültür Turizm Bakanlığı, “**Otel İşletmeciliği**”, Eğitim Dairesi Yayınları, No: 55, Ankara, 1983, s: 108.

²⁶ Öcal Usta, “**İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**”,Anadolu Matbaası, İzmir, 1966,s:2.

müdahaleleri gibi etmenler onun neden kritik noktada bulunduğunun bir göstergesidir.

II. Dünya Savaşı'yla başlayıp 1973 petrol krizi ile devam eden ve tüm dünyayı saran enflasyon etmeni, bütün ülkelerde bir yandan “ pazar bulma ve satış”; öte yandan, “finansal kaynak tedariki ve kullanımı” meselenin önemini arttırmıştır. Bu yüzden finans ve pazarlama ön plana çıkan işletme sermayesi problemleridir.

1.2.1.5. Personel

Personel yönetimi, bir taraftan işletmenin beşeri gücünü ve kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanma; öte yandan, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanların da kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminin göz önünde tutar

Şu ana kadar sözünü ettiğim temel teme işlevler, işletmenin devamlılığı için önemlidir. Fakat bu temel işlevlerin bazı yardımcı işlevlerle tamamlanması, işletme faaliyetlerinin daha düzgün ve etkin biçimde yürütülmesini sağlayacaktır. Bunlar; muhasebe, araştırma- geliştirme, halkla ilişkiler ve planlamadır.

1.2.2. Yardımcı İşlevler

1.2.2.1. Muhasebe

Bir konaklama işletmesi yönetiminin başarılı olabilmesi için, işletme faaliyetleri hakkında doğru ve zamanında bilgi sahibi olması gerekir. Bu sebeple, konaklama işletmelerinde faaliyetlerle ilgili bilgi ve verilerin düzenli olarak toplanması gerekmektedir. Yönetimin ihtiyacı olan bu bilgi ve verilerin arzı, konaklama işletmelerinde bulunan muhasebe bölümü tarafından gerçekleştirilir.

Bir işletme yöneticisi, işletmenin karla veya zararla çalışıp çalışmadığını, mali sorumluluklarını yerine getirip getiremeyeceğini işletmede bulunan muhasebe örgütünün sağlayacağı bilgi ve veriler yardımı ile öğrenir. Muhasebe bölümünün sağlayacağı bilgileri yönetim, gelecekteki faaliyetlerinde ya da çeşitli seçenekler

arasında karar vermede kullanır. Bu bilgilerin analizi yolu ile geliştirilen yeni bilgiler, çeşitli işletme kararlarının temelini oluşturur²⁷.

Muhasebe işlevinin işletme yönetimine sağladığı bilgiler, işletmenin finansal yapısını oluşturan unsurlar ve bu unsurların yönetilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Muhasebe, sağladığı bilginin niteliğine göre kendi içinde üç ayrı dala ayrılmaktadır. Bunlardan maliyet muhasebesi, maliyetlerin analizinin yapılması ile ilgilidir. Finansal muhasebe; bilanço, gelir tablosu ve işletmenin finansal durumundaki değişimleri gösteren tablolar yardımı ile bu bilgileri hazırlayarak işletme dışı grupların kullanımına sunar. Bu nedenle finansal muhasebe, dışa dönük muhasebedir. Yönetim muhasebesi; işletme yöneticilerine, işletme yönetiminde verecekleri kararlarda gereksinim duydukları bilgileri sağlayan ve raporları düzenleyen, yorumlayan, yıllık bütçe ve standart uygulamaları ile kontrol olanağı veren muhasebe çeşididir.

Finansal muhasebe dışa dönük bir muhasebe iken; yönetim ve maliyet muhasebe türleri içe dönük karakter sergiler.

İşletmenin dinamikliğinin, karlılığının ve sonuç olarak sürekliliğinin gerçekleşmesi, yerinde ve zamanında alınan kararlarla mümkündür Bu kararlara yardımcı olan en önemli faktör ise muhasebedir.

1.2.2.2. Araştırma – Geliştirme

Araştırma ve geliştirme (ar-ge), genel bir biçimde “bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarla kullanımı” olarak tanımlanır²⁸.

Araştırma ve geliştirme fonksiyonunun iki temel unsuru vardır. Bunlar;

1. Temel Araştırma,
2. Uygulamalı Araştırma.

²⁷ Yüksel Koç, “ **Genel Muhasebe**”, 6. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 1986, s:4.

²⁸İsmet Mucuk, **A.g. e.** , s: 293.

Temel araştırma, geniş ölçüde araştırmacının ilgi alanına, kişisel arzusuna bağlı olup, daha çok bilimsel amaçla yapılan pür araştırmadır. Uygulamalı araştırma ise, işletmelerin büyük önem verdikleri ve gerçekleştirdikleri araştırma türüdür; faydacı olup belli amaçlarla yapılır²⁹. Diğer bir ifade ile uygulamalı araştırma, temel araştırma sonuçlarını kullanmayı ve uygulamada iyi sonuçlar almayı hedefler.

Geliştirme çabalarında yeni buluş söz konusu değildir; sadece iki tür araştırma sonuçlarının malzemeler, mamuller, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi yolundaki faaliyetleri kapsar³⁰.

Genellikle ar- ge çalışmaları üretimle ilgilidir. Fakat işletmelerde verimliliği ve karlılığı artırdığı için hemen her işletme, işlev üzerinde çalışmalar yürütmektedir. Özellikle pazarlama fonksiyonu üzerinde ar- ge çalışmaları büyük önem taşır. Ürünün hayat seyrinin son aşamasında, yani gerileme döneminde, satışları artırmak ve karlılığı yükseltmek için mamul üzerinde bir takım değişikliklerin yapılması gerekir. İşte bu aşamada ar- ge çalışmaları doğrultusunda müşteri istek ve arzularının, rakip firmalarının durumunun, ekonomik koşulların ne olduğu gibi sorulara cevap bulmaya çalışır.

Ar- ge çalışmalarının maliyeti işletmeler için bir sorun kaynağıdır. Bu tür çalışmalar, yüksek maliyetli ve çok risklidir. Genel olarak işletmeler ar- ge'ye yatırdıkları paranın ancak %45'nden yararlanabilirler. Geriye kalan %55'lik bölüm, kar getirici mal ve hizmetin üretimine hiç katkıda bulunmamaktadır. Bu durumda işletmeler, ar- ge harcamasının verimli olmayan bu kısmını ürettiği mal ve hizmetlerden karşılamak zorunda kalır.

1.2.2.3. Halkla İlişkiler

Konaklama işletmelerinde temel amaç, müşterilerine rahat bir ev ortamı sağlamaktır. Bu amaç geçmişten günümüze hiç değişmemiştir. Ancak geçmişin hanlarında kuralları koyan genelde hancı olurken ve insanlara sadece para veren

²⁹ Cumhuriyet Fermanı, "Genel İşletme İktisadı", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1983, İstanbul, s:41

³⁰ İsmet Mucuk, A.g. e. , s:293.

müşteri olarak bakılırken, günümüzde bu düşünce yerini müşteri isteklerini baz alan modern anlayışa bırakmıştır.

Zamanla otelcilik sektöründe otel standartlarındaki gelişmenin yanı sıra, otel sayılarında ve verilen hizmette büyük gelişmeler olmuştur. Sunulan hizmetin müşteriye aksettirilmesi günümüzde daha önceden olduğu gibi sadece broşürle yapılmamaktadır. Konaklama işletmeleri müşteri çekmek için hizmetlerini halkla ilişkiler ve reklamcılık yoluyla satmaktadırlar.

Günümüzde toplumun beklentileri ve değer yargıları hızla değişmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek için toplumdaki bu değişikliğe ayak uydurmaları, toplumun nabzını sürekli ellerinde tutarak, gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Gerekli düzenlemelerin bir tanesi ve çağdaş işletmecilik anlayışının gerektirdiği halkla ilişkiler faaliyetleridir³¹.

Halkla ilişkiler çalışmalarıyla konaklama işletmeleri için müşterilerde yaratılmak istenen imaj, müşterinin değişik alanlardaki çeşitli öğeleri karşılaştırması sonucu edindiği duygusal ve rasyonel görünümlerin bütünüdür. Konaklama işletmeleri hakkında insanların sahip olduğu imaj, işletme hizmetlerinin satın alınıp alınmayacağı kararını büyük ölçüde etkilemektedir.

Halkla ilişkiler maliyeti ile işletmeye ayrı bir külfet oluşturmaktadır. Etkili bir çalışma için ayrı bir bütçeye ihtiyaç duyulur. Bu da tam anlamıyla bir işletme sermayesi sorunudur.

³¹ Fermani Maviş, “Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler”, Turizm Yıllığı, 1988- 1989, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. 1990 s:105.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

1. İŞLETME SERMAYESİ TEMEL KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. İşletme Sermayesinin Amacı ve Önemi

İşletme (çalışma-döner) sermayesi, firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini artırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmesini önlemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır³².

Kuruluş aşamasını tamamlamış, üretime hazır hale gelmiş bir işletmenin, üretime başlayabilmesi için gereken hammadde, işçilik enerji, su, nakliye, depolama, sigorta, reklam ve vb. giderleri karşılaması için para veya krediye ihtiyacı vardır. İşte üretimin başlatılabilmesi için gereken ve sayılan gider gruplarına bağlanan para ve krediye “ İşletme Sermayesi ” denir. Çalışma sermayesi “ **Working Capital** ” olarak da isimlendirilen bu kavram, işletmenin döner varlıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır³³. İşletme döneminde, işletme faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülebilmesi, işletme dönemi giderleri (hammadde, üretim, personel, pazarlama, satış, dağıtım, genel yönetim giderleri vb.) için belirli düzeyde bir sermayenin hazır bulundurulması ile mümkündür.

İşletme sermayesi olarak bağlanacak fonlar, işletmenin tüm yaşamı boyunca para-mal-alacak-para-mal akımı nedeniyle bağlı kalacak ve işletmenin tasfiye anında paraya dönüşecek fonlardır³⁴. Bu sebepten işletmenin sermayesi, işletme için hayati önem taşımaktadır. İşletmenin kısa süreli, normal olarak bir hesap döneminde paraya çevrilebilir toplam ekonomik değerleri olarak da ifade edilen işletme sermayesi, bilançoda döner değerler adı altında toplanmaktadır.

³² Öztin Akgüç, “**Finansal Yönetim**” Avcıol Basın Yayın, İstanbul, 1994, s.205.

³³ Öcal Usta, “**İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**”, Anadolu Matbaası, İzmir, 1996, s.126

³⁴ Nalan Akdoğan, “**Projelerde İşletme Sermayesi İhtiyacını Belirlenmesi**”, Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.Fak. Dergisi, Sayı:1-2., Ankara, 1987, s.301.

İşletme sermayesi, işletmenin duran varlıklarıyla karşılaştırıldığında, likidite ve bölünebilirlik yönünden büyük farklılıklar göstermektedir. Her döner varlık kalemi (nakit, alacak ve stok), küçük birimler halinde artırılabilir veya azaltılabilir. Bu durum, duran varlıklar için söz konusu değildir.

İşletme sermayesi, duran varlık yatırımlarına göre daha likittir. İşletme sermayesinin bölünebilir ve likiditesinin yüksek oluşu, işletmenin finansman kararlarını etkilemektedir. Bir işletme, yükümlülüklerini yerine getirememesi riskini aşırı ölçüde artırmadan, finansmanda görece olarak daha fazla borç kullanabilir. İşletme sermayesinin bölünebilir olmasının ise, işletmenin işletme sermayesine bağlayacağı fonları, acil gereksinimlere göre ayarlayabilmesini sağlar. İşletme sermayesi finansmanında daha esnek anlaşmalara ve düzenlemelere girişebilir.

İşletme sermayesi kapsamında, otel işletmesi yöneticisi ya da finans yöneticisinin üzerinde önemle durması gereken konu, döner varlıklara ve döner varlıkları oluşturan her kaleme ne kadar fon ayrılacağı ve bu kalemlere bağlanacak fonların hangi kaynaklarla finanse edilmesi durumunda, işletmeye olan maliyetinin en aza inmesini karar vermektir.

Bir konaklama işletmesinde (arsa, bina, mefruşat ve teçhizatı kendisinin olan) döner varlıklar, toplam varlıkların %20'sini veya daha azını oluşturabilmektedir. Buna karşılık, bir imalat endüstrisinde döner varlıkların toplamı, sabit varlıkların toplamını aşabilmektedir. Bunun nedeni, imalat endüstrisinde alacak ve stokların çok yüksek olmasıdır. Konaklama endüstrisinde devir hızı yüksek, görece olarak az stok bulundurulur. Bir konaklama işletmesinin başlıca stoku, sahip olduğu (kiraladığı oda) alanıdır. Bu stok, bilançonun sabit varlıklar bölümünde “ Bina ” adı altında kayıtlıdır. Konaklama işletmeleri, nakit veya kredi kartı esasıyla çalışmaktadır. Gerek çalışma sistemi ve gerekse düşük döner varlık oranı sebebiyle, bir konaklama işletmesi yatırımcısı işletme sermayesi yönetimine gereken önemi göstermemektedir. Oysa etkin bir döner varlık yönetimi, karlılığı artırabilir.

İşletme sermayesinin bölünebilirlik özelliği, konaklama işletmesi yöneticilerine, işletme sermayesi konusunda alınan kararlarla faaliyetleri aksatmadan risk azaltabilmelerine olanak verebilmektedir. Fakat bu durum, özellikle talep dalgalanmalarının yoğun olduğu sezonluk konaklama işletmelerinde bir çelişki oluşturmaktadır. Bu tür konaklama işletmelerinde, doluluğun aşırı arttığı dönemlerde

gereksinim duyulan işletme sermayesi düzeyi de artmaktadır. Artan işletme sermayesi gereksiniminin karşılanabilmesi için işletme, daha yüksek maliyetlerle fon temin etmek zorunda kalabilmekte ve böylece işletme sermayesi finansmanında ciddi sorunlarla karşılaşabilmektedir.

İşletmede, fon maliyetlerinin artışından kaynaklanabilecek olumsuzluklardan korunabilmesi için yöneticilerin, sezonluk doluluğun yükselmesiyle artan satışlardan kaynaklanabilecek döner varlıklardaki artışın hızını ve bu artış hızının yaratacağı işletme sermayesi gereksinimindeki artışı dikkatli izlemeleri gerekir. Etkin bir yönetim sonucu, döner varlıklardaki artış hızı görece olarak satışlardaki artış hızından daha yavaş olabilir³⁵. Bir konaklama işletmesi, etkin bir yönetim için, yukarı da sözü edilen koşullara hazırlıklı olmalıdır. Bir turizm sezonu içinde doluluğun seyri sürekli değişebilmektedir. Bu sebepten dolayı, iyi bir konaklama işletmecisinin daha önceden tüm departmanların gelir ve giderleriyle ilgili ayrıntılı değerlendirmeleri içeren planlamaları yapmış olması gerekir. Bu durum, işletme yöneticisinin yoğun sezonlarda yüksek kar edebilme fırsatını iyi değerlendirebilmesine imkan verecektir.

İşletme sermayesi yönetimi, çeşitli nedenlerle finansal yönetimin üzerinde durması gereken önemli konulardan biridir. Finansal yönetim açısından önemli bir konu olmasını sağlayan nedenler şu şekilde sıralanabilir³⁶.

- İşletmenin günlük para işleriyle uğraşmak finans yöneticisinin büyük bir zamanını almaktadır. Bu nedenle, işletme sermayesi üzerinde özellikle durması gerekir.
- İşletme sermayesi yönetimini likidite yönetimi olarak da düşünmek olanaklıdır. İşletmenin optimum likidite durumunun korunmasının önemi nedeniyle, işletme sermayesi yönetimi kapsamında, işletmenin döner varlıklarındaki likidite değişikliklerinin izlenmesi mümkün olmaktadır.
- İşletme sermayesi yönetimini önemli kılan nedenlerden biride döner varlıklara yapılan yatırımın toplam yatırımlar içindeki payıdır. Otel işletmelerinde söz konusu oran her ne kadar düşük olsa da, duran varlıkların karlı olarak çalıştırılabilmesi işletme sermayesinin etkin yönetimine bağlı olmaktadır.

³⁵ Öztin Akgüç, A.g. e, s.209.

³⁶ Atilla Gönenli, “ **İşletmelerde Finansal Yönetim** ”, Venüs Ofset, 5.Baskı, İstanbul, 1985

- Bir işletmenin iş ve satış hacminin genişlemesi ile dönen varlıkların finansman gereksinimini arasında yakın ve dolaysız ilişki mevcuttur. Özellikle iş faaliyetleri mevsimlik hareketlerin etkisi altında olan işletmelerde **Net Satış / İşletme Sermayesi** oranı dalgalanmaktadır.
- Bir işletme dönen değerlere yapılacak yatırım tutarını saptarken, karlılık ve risk etmenlerini dikkate almak ve bu iki etmeni bağdaştırmak zorundadır.
- Ülkemizde son yıllarda görülen yüksek enflasyonun işletme sermayesi üzerindeki etkileri, işletmelerin işletme sermayesi yönetimine daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir.

Bir işletme için bu kadar önemli olan işletme sermayesi yönetiminde, finansman yöneticisinin veya otel yöneticisinin yapacağı hatalar, işletme açısından bazı sakıncalar neden olmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır ³⁷.

- Dönen varlıklara yapılan yatırımın belli bir maliyeti vardır. Dönen varlıklar yabancı kaynaklarla finanse ediliyorsa işletmenin finansman giderleri artacak, öz kaynaklarla finanse ediliyorsa, öz kaynağı almaşık kullanım alanında sağlayacağı gelirden firma yoksun kalacaktır.
- İşletme sermayesi yetersizliği ise, üretimde kesintilere neden olmakta; maliyetleri yükseltmekte, müşteri isteklerinin karşılanmasını olanaksız hale getirerek satış fiyatlarının kaçırılmasına yol açmakta; elverişli koşullarla satış yapma olanağını ortadan kaldırarak iş hacminin daralmasına da yol açmaktadır.
- İşletme sermayesi yetersizliği, işletmenin süresi gelmiş yükümlülüklerini yerine getirememesine yol açmaktadır.
Enflasyon dönemlerinde, faiz hadlerindeki yükselişler, dönen varlıkların çok önemli bir bölümünü kısa süreli banka kredileriyle finanse eden işletmeleri, gerek karlılık gerek likidite yönlerinden zor duruma düşürmektedir.
- İşletmeler piyasadaki kredi değerliliklerini arttırabilmek hatta koruyabilmek için yeterli bir işletme sermayesine sahip olmak zorundadır. Bankalar, kredili satış yapan satıcılar, hisse senedi ve tahvillere yatırım yapan birikim

³⁷ Öztin Akgüç, A. g. e. , s.205- 207.

sahipleri, işletmenin işletme sermayesi durumunu analiz etmektedir. İşletme dışına güven verme, işletme sermayesi yönetiminde göz önünde tutulması gereken diğer bir etmen olmaktadır.

Dönen varlıklar, getirisi olmayan ya da duran varlıklara göre getirisi düşük olan varlıklardır. Sabit varlıklara yatırılan fonlar ise, gelir yaratıcı özelliğinden dolayı daha karlıdır. Bu nedenle, işletmeler mümkün olduğu kadar daha az işletme sermayesi düzeyi ile çalışmayı tercih ederler. Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, otellerde döner varlıkların toplam varlıklara oranının %20 dolayında olduğu ileri sürülmektedir³⁸.

Bir otel işletmesinde yatırım elemanları ve fon kaynakları arasındaki standart dağılım şöyledir.

TABLO:5.

Yatırım Elemanları Arasındaki Standart Dağılım

Yatırım Elemanları	Toplam Yatırımdaki Standart Payı(%)
Arazi ve Donatım	12
Bina Yatırımı	36
Donatım	26
İşletme Sermayesi	6
Diğer Yatırım Elemanları	20
TOPLAM	100

KAYNAK: Hasan Olalı, “**Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**”, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. 1993, s.22.

Tablodan da anlaşıldığı üzere, toplam yatırımdaki en düşük pay işletme sermayesine aittir. Bu, işletme sermayesi yönetiminin önemsiz olduğu anlamına gelmez. Sabit varlıklara yapılan yatırımın hareketlendirilmesi, ancak etkin bir işletme sermayesi yönetimiyle mümkündür.

³⁸ Michael Coltman, “**Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim**”, Çeviren: Önder Met, İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s.79.

1.2. İşletme Sermayesi Yönetim Özellikleri

1.2.1. Döner Varlıkların Yapısal Özelliklerinden Doğan Özellikler

İşletme sermayesi konusunda alınan kararlar, döner varlıkların yapısal nitelikleri nedeniyle bazı özelliklere sahiptirler. İşletme sermayesiyle ilgili kararlar sık ve tekrarlamalı olarak alınır. Bu nedenle, finans yöneticisi bu tip rutin kararlar için kullanabileceği belirli bir kararlar topluluğu oluşturmalıdır. Diğer taraftan işletme sermayesi unsurlarının birbirleri üzerindeki etkileri nedeniyle bir varlık türünün etkili biçimde yönetimi aynı zamanda diğer unsurlar göz önüne alınmaksızın yapılamaz³⁹.

Döner varlıklara yapılan yatırım kararlarıyla ilgili diğer ayırt edici bir husus, bu tip kararların genellikle alt düzeydeki kişilerce alınmasıdır⁴⁰. Birçok işletmede sabit varlıkların satın alınması kararı üst düzey yöneticiler tarafından verilirken, işletme sermayesi kalemlerine ilişkin kararlar, ilgili kalem yöneticisi tarafından verilmektedir.

Yetersiz bir işletme sermayesinin yönetiminin işletmeyi başarısızlığa sürükleyen temel nedenlerden biri olmasına rağmen, uzun yıllar işletme sermayesi yönetimi ve kontrolü üzerinde çok az durulmuştur. Yönetim genellikle azalmış döner varlıkların vadesi dolmuş döner varlıkları ödemede yetersiz hale geldiğinde ortaya çıkmaktaydı. Bununla beraber, son yıllarda kontrollü bir işletme sermayesi uygulamasını sağlayacak çok sayıda niceliksel teknik geliştirilmiş ve uygulanmıştır⁴¹.

1.2.2. Döner Varlıklar Kadar Döner Borçların da Göz Önüne Alınması Zorunluluğu

İşletme sermayesi yönetimi finansal yöneticilerin günlük faaliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

³⁹ Münevver Nalçacı, “Alacakların Yönetiminde Muhasebe Politikasının Belirlenmesi ve Uygulanması”, Anadolu Ün. Yayınları, 1986, No: 210, Eskişehir, s.5.

⁴⁰ Atilla Gönenli, A.g. e, s.207.

⁴¹ Dilep R. Mehta, “Working Capital Management” (Prentice Hall Foundations of Finance Series, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s.3.)

İşletme sermayesi yönetimin finansal yöneticileri bu derece meşgul etmesinin nedeni, işletme kaynaklarının oldukça büyük bir kısmının döner varlıklara yatırılmış olması kadar döner borçların yönetimini de göz önüne almak zorunluluğudur⁴². Konaklama işletmelerinde döner varlık oranının sabit varlıklara oranı daha düşüktür. İşletme kaynaklarının oldukça küçük bir kısmı döner varlıklara yatırılmıştır. Bu durum, işletme sermayesi yönetiminin önemsiz olduğu anlamını doğurmaz.

Sermaye kavramı, finansmanda bir fon kaynağı ya da bir finanslama aracıdır. Bir işletmenin sermaye bileşimi de belirli oranlarda, yabancı ve öz kaynaklardan oluşur. Döner varlıkların finansmanında da işletmenin izlediği politikaya göre bu sermaye kaynakları kullanılacaktır. Finansman da sadece öz kaynaklar kullanıldığında da kaynağın alternatif kullanım alanlarına yatırılmasından doğan fırsat maliyeti oluşacaktır. Yabancı kaynaklar kullanıldığında ise fırsat maliyetinin yanında faiz giderleri de doğacaktır. Diğer taraftan gerekli olandan çok işletme sermayesi bulundurmamak işletmelerin karlılık derecesini düşürür. Zira işletme sermayesinin kullanılmayan kısmı, atıl kalmasına veya verimli alanlara yatırılmamış olmasına rağmen yine de kardan hisse alacaktır. Bu da, işletmelerde rantabilitenin düşük olmasına yol açar⁴³. Dolayısıyla döner varlıkların yönetiminde, döner varlıkların verimliliği kadar fon kaynaklarının maliyeti de göz önüne alınmalıdır. Sonuç olarak, işletme sermayesi yönetimi, döner varlıklar ve döner borçlarla ilgili, finansa yönetim amaçlarına uygun, risk ve verimlilik arasında bir denge sağlayabilecek biçimdeki kararları kapsayacaktır.

Yukarıdaki sebeplerden dolayı, işletme sermayesi yönetiminde iki temel husus söz konusudur. Bunlar⁴⁴:

- İşletme sermayesine yapılacak yatırımların toplam yatırımlar içerisindeki miktarı ne olacaktır. Başka bir ifadeyle her bir işletme sermayesi unsuruna ne kadarlık bir yatırım yapılacaktır.
- İşletme sermayesi kalemleri nasıl finanse edilecektir

⁴² Münevver Nalçacı, **A.g. e.** , s.7

⁴³ Münevver Nalçacı, **A.g. e.** , s.8

⁴⁴ Münevver Nalçacı, **A. g. e.** , s.8.

1.3. İşletme Sermayesinin Yapısal Özellikleri

İşletme sermayesinin en belirgin özellikleri şunlardır⁴⁵ :

1.3.1. Kısa Hayat Süresi

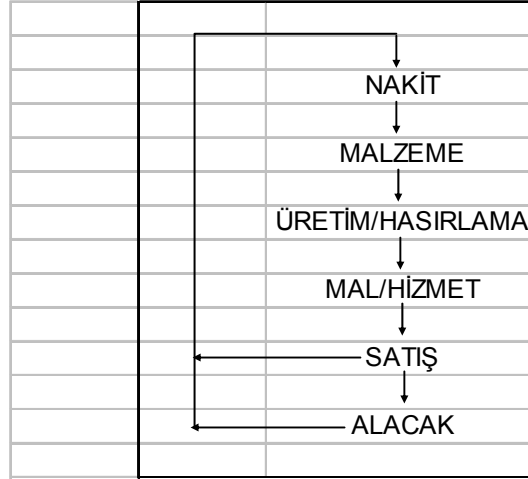
Bu kapsama giren varlıklar, genellikle kısa sürelidirler. Söz gelimi stoklar bir yıl içinde genellikle satılırlar. Eğer işletme otel işletmesi ise stok sayılı kalemlerde söz konusudur ve stoklama süresi de bir yıldan çok daha kısadır. Alacaklar konusunda mümkün olduğu kadar çabuk tahsil edilme yoluna gidilir, para temini gerektiğinde, geçici yatırımlar satışa çıkarılır, nakitler de işletmenin faaliyetlerinin sürmesi için kullanılma yoluna gidilir.

1.3.2 Hızlı Dönüşüm

İşletme sermayesi dahilinde ki kalemlerin bir diğer özelliği, birbirine dönüşebilmesidir. Bunu daha iyi anlayabilmek için aşağıdaki şekilden yararlanabiliriz

Belirli bir nakitle işe başlayan otel işletmesi, sunduğu mal ve hizmetlerde kullanacağı stoklar için nakitlerini, malzemeye yatırmakta, hazırlanan mal ve hizmetlerin satımı sonucuyla elde ettiği nakit ve alacaklar ile işletme sermayesinin nasıl bir hızlı dönüşüm içinde olduğu görülmektedir. Şayet işletmenin başlangıç kaynakları yeterli değilse ticari krediye başvurularak malzeme (stok) alımına da gidilebilmektedir. İşletme sermayesinin bu özelliğini işletmenin nakitten nakde olan dönüşü veya işletme sermayesi dönüşü ile açıklayabiliriz.

⁴⁵ Münevver Nağacı, “Alacakların yönetiminde Muhasebe Politikasının Belirlenmesi ve Uygulanması”, Anadolu Ün. Yayınları, 1986, Eskişehir, s.3–6.



KAYNAK: Münevver Nalçacı, “Alacakların yönetimde Muhasebe Politikasının Belirlenmesi ve Uygulanması”, Anadolu Ün. Yayınları, 1986, Eskişehir, s.3-6.

Şekil: 3. Cari Aktiflerin Dönüşümü

1.3. 3. Üç Temel Faaliyet Üretim, Satış ve Tahsilatla Olan Bağlantı

İşletme sermayesi unsurlarının bir başka özelliği; üretim, satış ve tahsilatın birbirini tamamlayacak şekilde ardı ardına ve eşit miktarlarla meydana gelmelerinden doğan bir yaşam sürecine sahip olmalarıdır. Şayet bu üçü de dengeli bir sırayı takip etseydi, işletme sermayesi yönetimi önem kazanmayacaktı. Sözelimi üretim ve satış ardı ardına gerçekleşseydi stoka gerek kalmayabilirdi. Benzer şekilde tüm müşterilere peşin satış yapılsaydı, alacak yönetimine gerek kalmazdı. Dolayısıyla, işletme sermayesi unsurları ile üretim, satış ve tahsilat faaliyetleri arasındaki etkileşim işletme sermayesi yönetimini karmaşıklaştırmaktadır.

1.4. İşletme Sermayesi Türleri

Konaklama işletmelerinin faaliyetleri boyunca ihtiyaç duyacakları işletme sermayesi; kendini meydana getiren kaynakların özelliği ve yapısına göre farklılıklar gösterir.

1.4.1. Brüt İşletme Sermayesi

Brüt işletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için dönem varlıklara bağlanacak fonları ifade eder. Başka bir ifade ile faaliyetleri aksamadan sürdürülebilmesi için elde bulundurulacak nakit mevcudu, ilk madde, yardımcı madde, işletme malzemesi, stoklar ve mamul stoklar mevcutlarının ve alacak mevcudu ile diğer peşin ödemelerin (verilen avanslar, peşin ödenen giderler) toplamından oluşur⁴⁶.

1.4.2. Net Satış Sermayesi

Net işletme sermayesi, dönen varlıklardan kısa vadeli borçların çıkarılmasıyla elde edilen sermayedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereksinim duyduğu brüt işletme sermayesinin bir kısmı vadeli borçlarla karşılanabilir.

Net işletme sermayesi = Dönen Varlıklar – Kısa Süreli Borçlar şeklinde formüle edilmektedir.

İşletmelerde yeterli düzeyde net işletme sermaye bulundurulmasının sağladığı faydalar şunlardır⁴⁷

- Dönen varlıklardaki ani değer düşüşlerinin olumsuz etkilerinden işletmeyi korur,
- İşletme borçlarının zamanında ödenmesini sağlar. Böylece, işletmenin finans kuruluşları arasındaki kredibilitesi korunur,
- Müşteri gereksinimlerinin ve taleplerinin karşılanmasına olanak verecek düzeyde stok bulundurulabilmesini sağlar,
- İşletmenin duran varlıklarının tam kapasitede işletilebilmesini sağlar,
- Alıcılara daha uygun koşullarda kredili satış yapılabilmesini sağlayarak, işletmenin satış hacminin arttırılabilmesini sağlar.

Bunların dışında, olağanüstü durumlarda işletmeyi olumsuz etkileyebilecek olayların etkilerinin giderilebilmesi, malzeme alışlarında ıskontolardan

⁴⁶ Nalan Akdoğan, A.g. e. s.302.

⁴⁷ Öcal Usta, “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim”, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995, s.130

yararlanabilme ve üretimde gecikmelerin giderilebilmesi gibi faydalarıyla işletmenin etkin çalışabilmesini sağlar.

Finansman yöneticisi, işletmenin mevcut net işletme sermayesi düzeyini hesaplayarak olması gereken düzeyle karşılaştırıp işletmenin optimum noktadan ne kadar uzaklaştığını belirleyebilir. Bu yolla, net işletme sermayesindeki eksiklik ya da fazlalık ortaya çıkartılmış olur.

1.4.3. Sürekli ve Mevsimlik İşletme Sermayesi

—Sürekli İşletme Sermayesi;

Bu tür işletme sermayesi, işletme faaliyetlerinin en düşük düzeylerde bulunduğu zamanlarda bile faaliyetlerin aksamadan yürütülmesine imkan tanıyan minimum cari aktifler toplamıdır⁴⁸. Yani işletmenin faaliyette bulunduğu sürece sahip olduğu ve işletmeye mecbur olduğu sermayedir.

— Mevsimlik İşletme Sermayesi;

Satışların arttığı mevsimlerde, mevcut talebi karşılamak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesi miktarıdır⁴⁹.

Aşağıdaki şekilde sürekli işletme sermayesi ile mevsimlik işletme sermayesi gösterilmektedir.

	MEVSİMLİK	
	İŞLETME	
	SERMAYESİ	
	SÜREKLİ	
	İŞLETME	
	SERMAYESİ	

Kaynak: Öcal Usta, “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim”, Anadolu Matbaası, 1996, s.134.

Şekil:4. Sürekli ve Mevsimlik İşletme Sermayesi

⁴⁸Öcal Usta, A. g. e. , s.134.

⁴⁹ Öcal Usta, A. g. e. , s.134.

1.5. İşletme Sermayesi Unsurları

İşletme sermayesi yönetimi bilançonun solundaki dönen varlıkları kapsamaktadır. Dönen varlıklar; nakil, menkul kıymet, alacak ve stok unsurlarından oluşur. İşletme sermayesi yönetiminde dönen varlıklara yatırımın düzeyi, dağılımı ve finansmanı ele alınır.

Önemli bir dönen varlık, kredili satışlar sonucu oluşan ticari alacaklardır. Ticari alacaklar, bir işletmenin mal ve hizmet satışları nedeniyle müşterilerine açtığı kredilerdir. Konaklama işletmelerinde alacaklar en yüksek dönen varlık kalemidir. Alacak tahsilatının devir hızının sıklığı, etkin bir alacak yönetimini gösterir. Bu da işletme sermayesinin etkinliğinin sağlanabilmesinde en önemli unsurdur.

Konaklama işletmelerinde diğer bir dönen varlık unsuru olan stokların etkin yönetimi, işletme sermayesi yönetiminin başarısında önemli bir yeri vardır. Stoklar işletme sermayesinin bir parçası olduğuna göre, bunların devri sermayenin devri anlamına gelmektedir. İşletmelerde sermaye, para-mal-para şeklinde dolaşmaktadır. Her devirde sermayenin ilk paradan daha fazla bir para haline gelmesi beklenmektedir. Artan devir hızı işletmenin cari değerlerini arttırmakta, başka bir deyişle mal stoklarına yapılan sermaye yatırımı azalmaktadır⁵⁰.

Diğer dönen varlık unsuru nakittir. Şirketler nakit yönetiminde, bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Elde büyük tutarlar da hazır nakit tutmak her zaman avantajlıdır; nakdin tükenme riskini düşürür ve kısa vadede daha fazla borçlanma gereğini azaltır. Öte yandan, parayı faiz kazancı getirecek bir yere yatırmak yerine elde atıl nakit olarak tutmanın bir maliyeti vardır⁵¹.

1.6. İşletme Sermayesi Finansmanı

Konaklama işletmesi, genellikle düşük bir dönem varlık/toplam varlık oranına sahiptir. Bu finansal açıdan yararlı bir durumdur. Dönen varlıklara yatırım, sabit varlıklara yatırımdan genellikle daha az getiri sağlamaktadır. Böylece, sabit

⁵⁰ Selim Bekçioğlu, “Menkul Kıymetler Analizleri ve Türkiye’deki Uygulama”, Ankara, 1983, s.200.

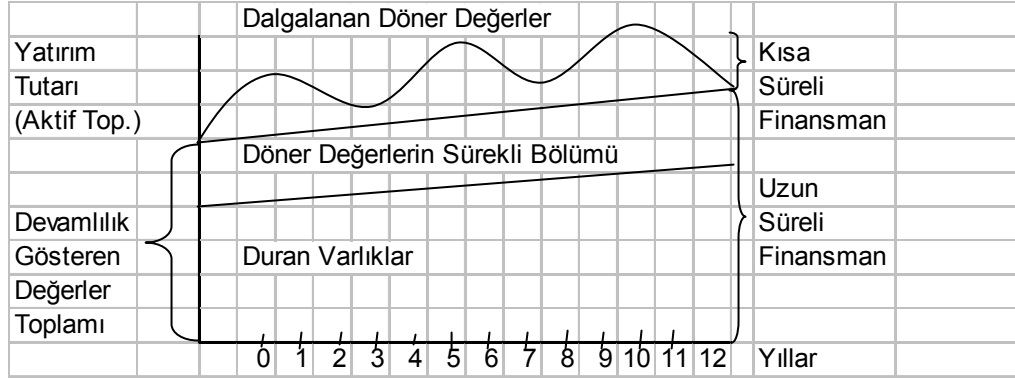
⁵¹ Richard A.Brealey, Stewart C.Myers, Alan J.Marcus, Çeviren: Ünal Bozkır, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, “İşletme Finansının Temelleri” Literatür Yayıncılık Copright, 1997, İstanbul, s.522

varlıklara yatırılan fonlar daha karlıdır⁵². Fakat sabit varlıkların rantabilitesini arttırmak ve karlılığını yükseltmek için etkin bir işletme sermayesi (dönen varlık) yönetimine ihtiyaç vardır. Bu aşamada, dönen varlıkların düzeyi belirlenir ve gereksinim duyulan işletme sermayesi uygun koşullarda ve en ucuz maliyetle finansmanı sağlanır.

Konaklama işletmelerinde gereksinim duyulan işletme sermayesinin düzeyi belirlendikten sonra, finansmanına gidilmeden önce, gereksinim duyulan fonların hangi kaynaklardan sağlanacağı ile ilgili politikaların belirlenmesi gerekir.

İşletme sermayesinin bir bölümünün, mevsimlik hareketlerin etkisiyle veya yönetimin izlediği politikalar sonucu dalgalanma göstermesi; diğer bir bölümün değişmez, sabit bir yatırım niteliğinde olması, işletmeleri, işletme sermayesi finansmanında çeşitli seçeneklerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletme sermayesinin yönetiminin en önemli sorularından biri, döner varlıkların finansmanı politikaları konusunda karara varmaktır. İzlenecek finansman politikası büyük ölçüde yöneticilerin risk almadaki tutumlarına da bağlı bulunmaktadır. İşletme sermayesi finansmanında genel olarak şu seçenekler söz konusudur⁵³.

Seçenek-1



KAYNAK: Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**”, Avcıol Basın Yayın, İst., 1994 , s.219.

Şekil-5. İşletme Finansmanında Düşük Riskli Durum

⁵² Michael Coltman, A.g. e., s.79s

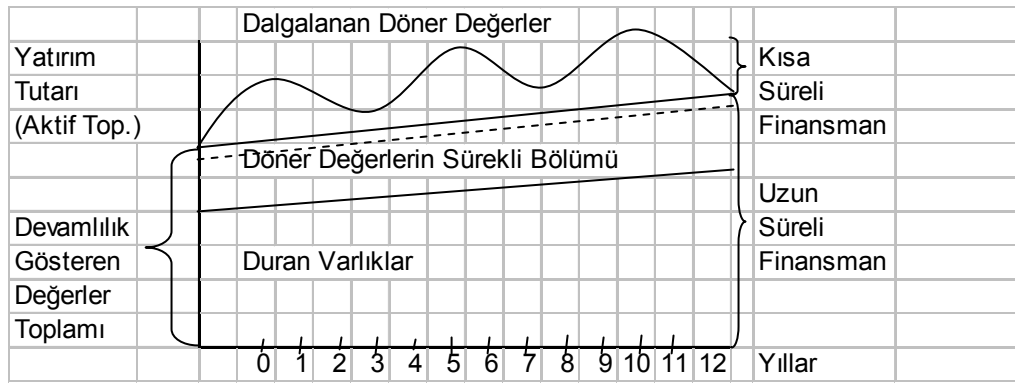
⁵³ Öztin Akgüç, A.g. e. , s.219.

Duran varlıkların ve işletme sermayesinin devamlılık gösteren bölümünü uzun süreli kaynaklarla, işletme sermayesinin yalnız dalgalanma gösteren kısmını kısa süreli kaynaklarla finanse edilmesi durumu. Bu seçenekte, işletmenin likidite riski, yani borçlarını ödeyememe olasılığı oldukça düşüktür.

Seçenek-2

Bu seçenek duran varlıkların tümüyle ve dönen varlıkların süreklilik gösteren bölümünün bir kısmının uzun süreli kaynaklarla; döner varlıkların dalgalanan bölümünün de kısa süreli kaynaklarla finanse edilmesi durumudur.

Seçenek – 2



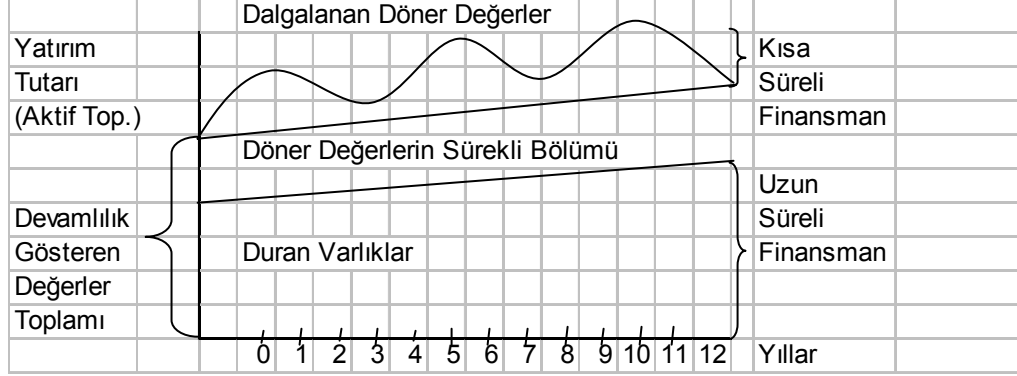
KAYNAK; Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**”, Avcıol Basın Yayın, İst., 1994, s.220.

Şekil-6. İşletme Sermayesi Finansmanında Riskli Durum

Bu seçenekte, döner varlıkların süreklilik gösteren bir bölümünün kısa süreli yabancı kaynaklarla finanse edildiğinden işletmenin likidite riski daha yüksektir.

Seçenek-3

Duran varlıkların uzun süreli finansman kaynaklarıyla, döner varlıkların tümünün kısa süreli borçlarla karşılanması.



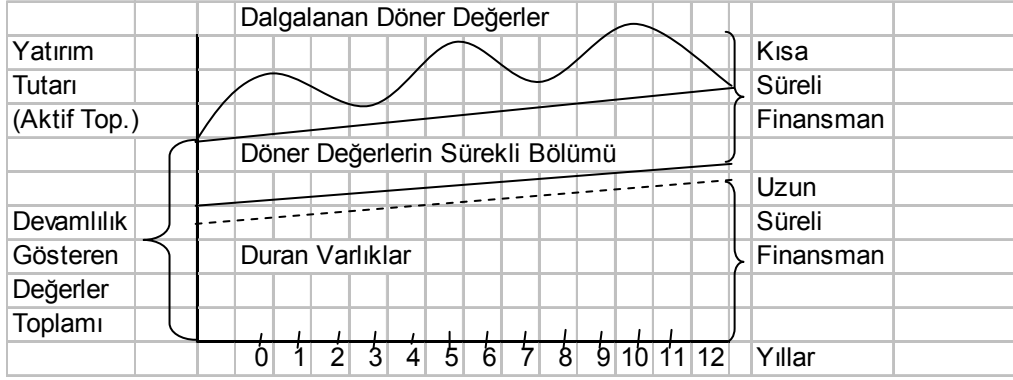
KAYNAK: Öztin Akgüç, “Finansal Yönetim”, Avcıol Basın Yayın, İst., 1994, s.220.

Şekil-7. İşletme Sermayesi Finansmanında Yüksek Riskli Durum

Böyle bir finansman politikası, riskli bir durum ifade eder. İşletmenin likidite sıkıntısına düşmesi ve kısa süreli borçlarını ödeyememe durumunda kalır. Diğer yandan bu tür bir finansman şekli işletmenin finansmanda daha ucuz ve esnek kaynak kullanmasına olanak verir.

Seçenek-4

İşletme sermayesinin finansmanındaki diğer seçenek ise, döner varlıkların dalgalanma gösteren bölümünün de uzun süreli kaynaklarla finanse edilmesidir.



KAYNAK: Öztin Akgüç, “Finansal Yönetim”, Avcıol Basın Yayın, İst., 1994, s:221.

Şekil-8. İşletme Sermayesi Finansmanında En Yüksek Riskli Durum

İşletme, dönen varlıkların dalgalandan bölümü parçalı çizginin üzerine çıkmadığı sürece, kısa süreli finansman kaynaklarına başvurmamaktadır. Döner varlıkların likiditesi, konaklama işletmelerin de daha yüksektir. Bu sebepten dolayı, işletme sermayesi finansmanında böyle bir uygulama uygun görülebilir.

Diğer yandan, kısa vadeli borçların maliyeti, genellikle, uzun vadeli borçların maliyetinden daha azdır. Ne kadar çok kısa vadeli finansla maya gidilirse, işletme o kadar karlı olur. Bununla birlikte, döner varlıkların toplam varlıklara oranı azalırken ve kısa vadeli borçların uzun vadeli borçlara oranı artarken, sabit varlıkların çoğu kısa vadeli borçlarla finanse edilmiş olacaktır. Bu riskli olabilir. Karlılığı arttıran, riski minimize eden uygun bir denge kurulmalıdır. Döner varlıkların likiditesi de düşünülmesi gereken bir faktördür. Nakit en likit varlıktır, fakat atıl nakit tutulması, karlılığı azaltacaktır⁵⁴.

1.6.1. İşletme Sermayesi Fonlarının Sağlanması

Genel olarak tüm işletmeler için geçerli en eski kural; işletme sermayesinin cari borçlar toplamının iki katı olmasıdır. Öte yandan konaklama işletmelerinde; mallar ana satılabilir kalemlerin bir tamamlayıcısı olup, toplam varlıkların %05’ini

⁵⁴ Michael Coltman, A.g. e. , s.79.

geçmemektedir. Bu yüzden ağılama hizmet endüstrilerinden biri olan otel işletmelerinde de yaklaşık 1/1'lik cari oran yeterli bulunur⁵⁵.

İşletmeler işletme sermayesi düzeyini belirledikten sonra, gereksinim duyduğu fonları karşılamak için finansal kaynak arayışına girerler. Finansal kaynaklar süreleri açısından kısa, orta ve uzun süreli olarak üçe ayrılır.

Kısa süreli finansman kaynakları, firmanın faaliyet dönemi içerisindeki (genellikle bir yıla kadar) geri ödemek yükümlülüğü altında bulunduğu borçlarını ifade eder. Firmalar tarafından kısa süreli kaynaklar, genellikle işletme sermayesinin, özellikle alacak ve stokların finansmanında kullanılmaktadır. Firmalarca, yatırımların finansmanı da kullanılacak çeşitli kısa süreli finansman kaynakları arasında seçim yapılırken, göz önünde tutulması gereken bir takım faktörler vardır.

Bunlar ⁵⁶:

- Kaynağın sağlanabilme oranı,
- Kaynağın maliyeti,
- Likidite ile ilgili risk,
- Firmanın yönetiminde, faaliyetin yürütülmesinde bağımsızlığını sınırlayıp sınırlamaması
- Firmanın fon ihtiyacına göre ayarlanabilme esnekliğidir.

Kısa süreli kaynaklar, bir yıldan daha uzun ömürlü varlıkları finanse etmek için pek fazla kullanılmazlar. Orta ve uzun süreli finansman, uzun ömürlü varlıklar için kullanılırlar. İşletme sermayesinin finansmanında uzun ömürlü kaynak kullanılmaz. Bundan dolayı, tezimde kısa süreli finans kaynaklarına geniş yer vereceğim.

Finansal yönetici kural olarak kısa vadeli kaynaklardan sağlanan fonları kısa vadeli yatırımlarda, uzun vadeli kaynaklardan sağlanan fonları ise uzun vadeli yatırımlarda kullanmalıdır. Bu hassas dengenin kurulması ve otellerde işletme sermayesinin optimalliğinin sağlanması için bu oran ani kıymet düşüşlerine karşı mali gücü koruyabilmeli, borçlar zamanında ödenip, alımlar da daha fazla yapıp, ıskontolardan yararlanılabilmeli, işletmenin konjektürel dalgalanmalarının yaşandığı

⁵⁵ Adnan Türksoy, “Otel Yönetim Muhasebesi”, Türker, Ankara, 1998, s.197.

⁵⁶ Öcal Usta, A.g. e. , s.22.

dönemlerde ihtiyaç duyduğu krediye uygun şartlarda alabilmesine yardımcı olmalı, beklenmeyen ya da olağanüstü durumlarda ciddi mali krizden kurtulabilmeli, seyahat acenteleri ve tur operatörlerine daha uygun koşullarda satış yapıp doluluğu artırabilmeli, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için malzeme stoku bulundurabilmelidir⁵⁷.

İşletme sermayesi kaynaklarını işletme içi ve işletme dışı olarak iki kısımda incelemek mümkündür. İşletmeler faaliyetleri yürütürken yaptıkları harcamaları ya birikmiş fonlarından karşılayarak, işletme içi kaynaklarını kullanırlar ya da işletme dışı kaynaklara başvurarak borçlanma yoluyla fon temin ederler.

İşletme içi finansman kaynakları; satışlardan elde edilen gelirler, işletme karları, oto finansman, amortismanlar ve özkaynaklardır.

Bir işletmenin sahip veya sahiplerince gerek kuruluş aşamasında gerekse daha sonra fon tahsis edilmesine öz kaynaklarla finansman denir. Öz kaynaklardan sağlanan sermayenin miktarında ve bileşiminde, işletmenin büyüklüğü, ortak sayısı, sermaye piyasasının durumu, borç alabilme imkanları v.b. faktörler rol oynar⁵⁸.

Öz kaynaklarla finansman, işletmeye süresiz ve uzun bir fon imkanı sağlar. Fakat işletmeler genellikle %50 öz kaynak kullanma yoluna gider.

İşletmeler dışarıdan borç almak yerine, kendi kendilerini finanse etmeyi tercih ederler. İşletmeler faaliyetleri sonucu elde ettiği karların bir kısmını ve tamamını ortaklarına dağıtmayarak işletmede bırakırlar. Böylece, sermaye ihtiyacını karşılamış olurlar.

Oto finansman diğer finansman türlerine göre daha ucuz bir sermaye olduğu gibi hacminin yüksekliği, işletmelerin büyümesini kolaylaştırması, yatırımların finansmanında doğrudan kullanılabilmesi bakımından önem taşıyan bir kaynaktır. Oto finansman işletmelerinin ilk faaliyet yıllarında önemli bir finansman kaynağıdır⁵⁹.

İşletme karları bilançoda görülmesine rağmen dağıtılmaması durumunda, açık oto finansman var demektir. Gerçekleşen karların bilançoda gösterilmemesi

⁵⁷ Adnan Türksoy, **A. g. e.** ,s.197.

⁵⁸ İsmet Mucuk, “**Modern İşletmecilik**”, Der Yayınları, İstanbul, 1993,s.254.

⁵⁹ Öztin Akgüç, **A. g. e.** , s.221.

durumunda ise, örtülü oto finansmandan söz edilir. İşletmeler politikaları gereği bilanço karlarını, amortisman ve ihtiyatlarını yüksek tutarak azaltabilmektedirler⁶⁰.

Amortismanlar, eskiyen aktif elemanların yenilenmesi için gerekli nakit ihtiyacından daha yüksekse, bu yola kolaylıkla başvurulabilir. Karlı bir yönetim durumunda stok, müşteri kredileri, finansman bonoları gibi bazı aktif elemanların çoğaltılmasında amortismanlar yardımcı olur⁶¹.

İşletmeler, işletme dışı kaynaklardan yararlanarak fon temin ederler. İşletme dışı kaynaklardan yararlanarak sağlanan fonlar, işletme içinden sağlanan sermayenin miktarı ile yakından ilgilidir. İşletmeye kredi açan (borç veren) şahıslar veya kuruluşlar, açacakları krediyi, işletme içi sağlanan işletme sermayesine göre ayarlayacaklardır. Konaklama işletmelerinin işletme sermayesi sağlamak için başvurduğu kısa süreli dış finansman kaynakları şunlardır:

1- Ticari Krediler (Satış Kredileri)

Ağırlama endüstrisinde kısa vadeli finansmanın en yaygın araçları ticari kredilerdir.

Bunun nedeni, borçlarını geç ödemekle tanınan bir işletmenin olduğu durumlar dışında, çoğu satıcının mal ve hizmetlerini satarken peşin şartı aramamalarıdır⁶². Konaklama işletmelerinde en önemli stok kalemi, yiyecek ve içecek stoklarıdır. Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek stoklarının devir hızının da yüksek olması nedeniyle, bir ay içinde aynı satıcıdan aynı malların birkaç kez satın alınması söz konusu olabilir. Ticari kredi şekli, alıcı ve satıcı arasında herhangi bir yazılı sözleşme olmadan yapılan bir anlaşma ile düzenlenmektedir.

Satıcılardan bu şekilde alım yapan şirketler, böylece yalnız yiyecek stoklarını değil, aynı zaman da diğer dönen varlıklarını da bankadan kısa süreli fon almaksızın

⁶⁰ Öztin Akgüç, **A.g. e.** ,s.221

⁶¹ Öcal Usta, **A.g. e.** ,s.28.

⁶² Michael Coltman, **A.g. e.** , s.121.

finanse edebilirler. Ticari kredi, özellikle küçük ağırlama işletmeleri için genelde önemli bir fon kaynağıdır⁶³.

2- Banka Kredileri

Genellikle işletmeler, işletme sermayesi gereksinimini karşılamak, özellikle stokları finanse etmek için kısa vadeli banka kredilerine başvururlar. Birçok ağırlama şirketi, stoklarını ve alacaklarını ticari kredi kullanarak genellikle finanse edebileceği için, kısa süreli banka kredileri, gelirlerden sağlanan nakit akımı çok düşük düzeyde olduğunda, normal olarak yalnızca bu süreyi kapsayan bir sezonluk temel üzerinde gerekli olacaktır⁶⁴. Konaklama işletmelerde alacak ve stoklar, görece olarak kısa bir süre sonra borcu ödemek için yeterli nakit akımı sağlayacağından, bu tür kredilerin ödenmesinde fazla zorluk çekilmeyecektir.

Banka kredileri, genellikle belirli zaman süreleri için (30,60 veya 90 gün ve daha az seyrek olarak bir yıla veya daha fazlasına kadar süreler için) akdedilir ve periyodik ödemeler biçiminde veya süre sonunda bir defa da geri ödenebilir. Bankalar ve diğer finans kuruluşlarının konaklama işletmelerinin kısa süreli kredi talepleri için uyguladıkları faiz oranları finans kuruluşuna ve konaklama işletmesinin özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.

Ticari kredi ve banka kredilerinden başka kısa süreli finansman yöntemleri de vardır. Fakat hiçbiri konaklama endüstrisinde yaygın değildir.

Turizme teşvik kapsamında, kamu finans kuruluşları tarafından konaklama işletmelerine işletme sermayesi kredileri açılmakla birlikte, bu kredilerin zaman zaman yürürlükten kaldırılması nedeniyle inceleme kapsamına alınmamıştır.

İşletmeler finansman kaynaklarını seçerken optimal sermaye yapısını belirleyen değişik kriterleri göz önünde bulundurmaları zorundadır. Bunlar⁶⁵:

- 1. Uygunluk:** Uygunluk terimi ile sağlanan fonların, finansmanın da kullanıldıkları aktif değerlerin niteliği ile tutarlı ve uyum içinde bulunması

⁶³ Michael Coltman, A. g. e. s.121.

⁶⁴ Michael Coltman, A.g. e. s.123

⁶⁵ Öcal Usta, A. g. e. , s.30.

anlaşılır. İşletmeler sabit değerlere yapacakları yatırımları uzun veya sürekli kaynaklarla; dönen değerlerin devamlı bir nitelik göstermeyen bölümüne yapacakları yatırımları da kısa süreli kaynaklarla finanse etmelidirler.

2. **Risk:** Firmalar yapacakları yatırımların finansmanına ilişkin kararlar da risk ile karlılığı dengelemek zorundadırlar. Özellikle satışları dalgalanma gösteren ve karları istikrarsız olan firmaların, riski azaltabilmek için, finansman da daha geniş ölçüde öz sermaye kullanmaları gerekir.
3. **Finansal Kaldıraç Etkisi:** Finansal kaldıraç, öz sermayenin karlılığını veya anonim şirketlerde hisse başına elde edilen net geliri etkiler. Firma, dış kaynaklardan sağlamış olduğu fonlar karşılığında sağlamış olduğu kazancın altında sabit ve sınırlı bir ödeme yapıyorsa finansal kaldıraç söz konusudur.
4. **Maliyet:** Firmalar, yatırımların finansman kaynakları arasında bir seçim yaparken, maliyet faktörünü ve finansman şeklinin karlılık üzerindeki olabilecek etkisini de dikkate almak zorundadır.
5. **Esneklik:** Esneklik, finansman kaynaklarının finansman ihtiyacına göre ayarlanabilmesidir. Kısa vadeli kaynaklar, finansman da esnekliği artıran araçlardır.
6. **Denetim:** Finansman da kullanılacak kaynakların planlanmasın da, göz önünde bulundurulacak bir konu da, firmanın mevcut sahip veya sahiplerinin firma üzerindeki denetim yetkilerini paylaşmak arzusu taşıyıp taşımadıklarıdır.
7. **Zamanlama:** Firmanın fonları, yatırımların finansmanı için ihtiyaç duyduğu zamanda ve elverişli şartlarla sağlanmasını ifade eder.

1.6.2. İşletme Sermayesi Finansmanında Karlılık ve Risk Değişimi

Varlıkların finansmanında çok değişik alternatifler söz konusudur. Bu alternatifler değişik karlılık ve risk düzeylerine sahiptirler. Finansman kaynaklarının seçiminde, karlılık ve risk arasında bir değişimin belirlenmesi gerekir. Döner varlıkların finanslama alternatifleri, işletme sermayesinin sadece bir kısmının kısa vadeli fonlarla karşılanmasından (kalan kısım ve sürekli işletme sermayesi uzun dönemli borçlanmayla finanse edilecektir), tüm değişir ve sürekli işletme sermayesi

miktarlarının kısa dönemli fonlarla karşılanmasına kadar uzanır. Alternatifler arasında risk ve karlılık doğuran husus kısa ve uzun süreli borçlanmaların farklı özellikleridir. Uzun süreli borçlanmanın maliyeti kısa süreli borçlanmaya nazaran daha yüksektir. Aynı zamanda ek fon ihtiyaçlarının karşılanmasın da kısa süreli borçlanma daha esnektir⁶⁶. Yalnızca karlılık faktörünü göz önüne aldığımız da, işletme varlıklarının finansmanında mümkün olduğunca kısa vadeli borçlanmaya gidilmesi gerekir. Aynı zamanda, işletme elinde ne kadar az döner varlık bulundurur ise, karlılık o oranda artmaktadır. Bu durum da karşımıza, az döner varlık çok döner borç sorunu çıkmaktadır ki, bunun da anlamı negatif bir net işletme sermayesidir. Karlılığı en yüksek düzeye çıkararak bu tabloya risk faktörünü kattığımız da, işletme açısından en riskli durum ortaya çıkar.

Bu sebeple işletme, kendisi için en uygun karlılık ve risk değişimini içeren optimal finanslama yöntemini seçmelidir.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ VE İŞLETME SERMAYESİ DÜZEYİNİN ETKİNLİĞİ

2.1. İşletme Sermayesi Düzeyi

2.1.1. İşletme Sermayesi Düzeyini Etkileyen Etmenler

Bir işletmenin işletme sermayesi çok değişik etmenlerin etkisi altındadır. Bu faktörleri iki grupta toplayabiliriz. Birinci grup faktörler işletmenin kendi bünyesinden ve izlediği politikalardan doğar. Bunlar işletmenin faaliyet konusu ve türü, mal üretilip satışa hazır oluncaya kadar geçen süre, işletmenin büyüme hızı, işletmenin müşterilerine tanıdığı süre, dönen varlıkların dönüş hızı, kar dağıtım politikası gibi faktörlerdir. İkinci grup faktörler ise işletmenin dışındaki çevresel

⁶⁶Fred J.Weston, Eugene F.Brigham, “**Managerial Finance**”, The Dryden Pres, Inc. Beşinci Basım, London, 1975.s.128.

etkenlerdir. Bunlar, işletmenin mevsimlik talep değişiklerinden etkilenmesi, rekabet koşulları, teknolojik değişiklikler, ekonominin genel olarak büyüme veya duraklama dönemlerinde olması, döner varlıkların hızlı değer kaybına uğraması gibi faktörlerdir⁶⁷. Genel olarak bir konaklama işletmesinin işletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar:

- **İşletmenin Büyüklüğü ve Nitelikleri:** Konaklama işletmelerinde duran varlıkların döner varlıklara oranı, imalat işletmelerine göre daha yüksektir. Bu sebepten dolayı, kısıtlı oranda stok bulundurulması daha az işletme sermayesi ile çalışılmasına imkan verir. Buna karşılık, konaklama işletmesinin arz ve talep koşullarını dikkate alarak işletme kapasitesinin artırılması ya da donatımın yenilenmesi, işletme sermayesi ihtiyacını arttırmaktadır. Aynı zamanda, konaklama işletmesinin mevsimlik veya yıl boyunca faaliyet gösteren işletme olması da işletme sermayesi düzeyinde etkilidir. Mevsimlik konaklama işletmesinin gereksinim duyduğu işletme sermayesi düzeyi, doluluğun arttığı mevsim başında en üst düzeye çıkmaktadır. Buna karşın, devamlı faaliyet gösteren şehir otellerinde, yıl boyunca istikrar gösteren bir işletme sermayesi düzeyi söz konusudur.

- **Satış Hacmi:** Konaklama işletmelerinde en önemli satışlar oda ve yiyecek-içecek satışlarıdır. Doluluğun artmasıyla beraber, konaklama işletmesinin hizmet üretimi için gereksinim duyacağı malzeme oranı ve dolayısıyla işletme sermayesi oranı artacaktır. İşletme sermayesinin, cari aktif değerler bakımından dağılımı çok önemlidir. Konaklama işletmeleri için böyle bir analizde yiyecekler için yıllık satışın %1'i, içecekler için yine yıllık satışın %5'i, uygun bir başlangıç işletme sermayesi olarak kabul edilmektedir⁶⁸

- **Satışların Dalgalanması:** Turizm taleplerinin sürekli olarak dalgalanma göstermesi, işletme sermayesinin düzeyinin de değişmesine neden olmaktadır

⁶⁷ Münevver Nalçacı, A.g. e. , s.8.

⁶⁸ Adnan Türksoy, A.g. e. , s.196.

- **Satın Alma Koşulları:** Konaklama işletmelerinin işletme sermayesi gereksinimini, satın alma koşullarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Satıcıların mallarını satarken peşin şartı aramaması ve ödemelerin uzun vadeye yayılması konaklama işletmeleri için bir finans kaynağıdır. Satın almalarda daha uygun satıcı kredisi koşulları ile çalışılması, stoklara bağlanacak nakit düzeyini ve dolayısıyla işletme sermayesi düzeyini azaltmaktadır.

- **İşletme Sermayesinin Dönme Çabukluğu:** İşletme sermayesi düzeyinin belirlenmesinde en önemli etken işletme sermayesinin belirli bir dönem içinde dönme çabukluğudur (Satışlar/İşletme Sermayesi). Stok devir hızının artması, stoklara bağlanan sermayeyi azalttığından gereksinim duyulan işletme sermayesi düzeyi de azalmaktadır. Aynı zamanda, stok devir hızının yüksek olması, stoklama maliyetini de azaltarak işletme karlılığına etki etmektedir. Bir işletmede alacak devir hızının artması, nakit düzeyinin artmasına ve gereksinim duyulan işletme sermayesi düzeyinin azalmasına neden olmaktadır.

- **Enflasyon:** Enflasyonun yüksek olması, dönen değerlerde hızlı bir değer kaybına neden olur. Bu sebeple, konaklama işletmeleri ay-iş hacmini sürekli kılabilmek için daha fazla işletme sermayesine gereksinim duyar.

- **Diğer Etkenler:** Emek yoğunluğu özelliği arz eden otellerin sosyal mevzuattaki; işçiler lehine ücret artışları işletme sermayesini arttırıcı yönde rol oynar. Bu sektörde yer alan işletmelerde stoklamanın üretilen mal ya da hizmetlerde değil de bunların malzemelerde sınırlı olarak yapılabilmesi işletme sermayesi ihtiyacını diğer sektörlere göre azaltır⁶⁹.

Rekabet koşullarının şiddetlenmesi, otelcilik piyasasındaki kredili satış şartlarındaki gelişmeler de işletme sermayesi düzeyini etkilemektedir.

İşletme sermayesi miktarının çok değişik faktörler tarafından etkilenmesi ve bu faktörlerin zaman içinde değişken bir yapıya sahip olmaları önceden işletme sermayesi miktarının kesin olarak belirlenmesini güçlendirmektedir⁷⁰. Bir işletmenin gereksinim duyacağı işletme sermayesi düzeyini etkileyen etmenlerin anlaşılması,

⁶⁹ Münevver Nalçacı, A.g. e. , s.9.

⁷⁰ Münevver Nalçacı, A.g. e. , s.10.

işletmenin faaliyet dönemi içinde işletme sermayesinde karşılaşılabilecek olası artışların ve azalışların tahminlenmesinde esas alınır.

2.1.2. İşletme Sermayesi Gereksiniminin Belirlenmesi

İşletme sermayesi gereksiniminin belirlenmesi, işletme sermayesi yönetimi için büyük önem taşımaktadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi, her konaklama işletmesinin gereksinim duyduğu işletme sermayesi düzeyi ve işletme sermayesinin dönen varlıklara dağılımı farklıdır. Herhangi bir işletmenin gereksinim duyduğu işletme sermayesi düzeyi, faaliyet konusuna, ekonomik koşullara, devletin kredi politikalarına, faiz oranlarına, üretilecek mal ve hizmetin üretim süresine, üretilen memulun birim maliyetinin büyüklüğüne, işletmenin büyüklüğüne, satışların mevsimlik olmasına, alacak ve stok devir hızına bağlı olarak farklılık göstermektedir⁷¹.

İşletme sermayesinin temel öğeleri para ve kısa süreli finansal varlıklar, alacaklar ve stoklardır. Bu temel öğeler arasındaki ilişki işletme sermayesini belirleme de büyük rol oynamaktadır. Alacakları tahmin etmek için, satış hedeflerinin ve satış koşullarının dolayısıyla alacak devir hızını veya alacakların ortalama tahsil süresinin bilinmesi gerekir. Stokların tahmini için, üretimin ve satış hedeflerinin, stok devir hızının, stokta kalma veya stok tutma süresinin bilinmesi gerekir. Para dönüşüm çabukluğu (devir hızı), bulundurulması gerekli para miktarını ifade eder.

Stoklar: $f(\text{satışlar, satış koşulları})$

Stoklar: $f(\text{üretim}) = f(\text{satış})$

Para mevcudu = $f(\text{alacak tahsis, faaliyet ödemeleri})$

Konaklama işletmelerinde üretim faaliyetlerinin tamamlanıp ürün ya da hizmet üretilmesi, belirli bir süreyi kapsamaktadır. Ürün veya hizmetin satılması ve satışların tahsili arasında geçen bir süre vardır. Konaklama işletmelerinde ürün

⁷¹ Öztin Akgüç, A.g. e. , s.228.

çoğunlukla üretildiği yerde satılmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri, optimum stok düzeyinin ve satış politikalarının belirlenmesine önem göstermelidir. Üretim ile satış arasında geçen süre zarfında işletme yönetiminin alacağı kararlar, uygulayacağı politikalar işletmenin karlılığını dolaysız olarak etkilemektedir.

Bir işletmede stok tutma süresi ve alacakların ortalama tahsil süresi belli ise, yıllık satış tutarının bilinmesi halinde gereksinim duyulan işletme sermayesi düzeyi⁷².

$$\text{İşletme Sermayesi Gereksinimi} = \frac{\text{Yıllık Satış Tutarı} \cdot (\text{STS} + \text{AOTS})}{365}$$

STS: Stok Tutma

AOTS: Alacakların Ortalama Tahsil Süresi

İşletme sermayesinin hesaplanmasında, net işletme sermayesi tutarı esas alınır. Proforma bilançodaki dönen varlıklar toplamı esas alınarak brüt işletme sermayesi bulunur. Kısa vadeli borçlar bu toplamdan çıkarılarak net işletme sermayesi bulunur. Bir sonraki işletme sermayesi tutarı ile içinde bulunulan yılın net işletme sermayesi tutarı farklı işletmenin ek net işletme sermayesi tutarını verir.

Ek Net İşletme Sermayesi: Bu yılki net işletme sermayesi gereksinimi – Geçen yılki net işletme sermayesi gereksinimi; Net işletme sermayesini hesaplarken kullanılan en yaygın yöntem Schmollenbach formülüdür⁷³:

$$S_i = S + (1 - KB/100) (C \cdot V_2 - V_1/365) + (Gy \cdot V_1/365)$$

Formüldeki semboller;

S_i: İşletme Sermayesi,

S: Ortalama Stok Tutarı,

C: Yıllık Satış Tutarı,

KB/100: Brüt Kar Yüzdesi (Satış Tutarı Üzerinden)

Gy: Yıllık Faaliyet Giderleri (Üretim Maliyetine Girmeyen Giderler)

⁷² Öztin Akgüç, A. g. e. , s.228

⁷³ Öztin Akgüç, A. g. e., s.229

V₁: Satıcıların Tanıdığı Kredi Süresi (Gün Olarak)

V₂: İşletmenin Müşterilere Tanıdığı Vade (Alacak Kredilendirme)

İlk aşamada konaklama işletmesinde üretimi, aksetmeyecek şekilde optimum stok düzeyi belirlenir. İkinci olarak yiyecek-içecek ve diğer satışların yıllık tutarı ve elde edilmesi beklenen kar payı tespit edilir. (Tahminlerin doğru olması bu aşamada büyük önem arz eder) Üçüncü olarak, otel işletmesinde mal temininde bulunan satıcıların mal satımında tanıdıkları, kredi süresi belirlenir. Diğer taraftan kredili satış politikaları kapsamında otel müşterilerine tanınan kredilerin ve alacak tahsil süresi belirlenerek gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarı belirlenmeye çalışılır.

İşletme sermayesinin bir bölümü kendiliğinden oluşan kaynaklarla sağlanır. Bunlar satıcı kredileri, vadeli alımlardan doğan borçlardır. Ayrıca, bazı hizmetlerden yararlanma ile bunların bedellerinin ödenmesi arasında bir zaman aralığı bulunması (bilançoda ödenecek değerler karşılığı) kendiliğinden doğan bir finans şeklidir. Yine vergi kanunları uygulamasından kaynaklanan, işletme tarafından verginin alımı veya kesintisinin yapılması ile vergi dairesine yatırılması arasındaki zaman farklılığı kadar doğan finansman olanağı eklenebilir.

Bir işletmede gereksinim duyulan net işletme sermayesi miktarının belirlenmesi, geleceğe yönelik faaliyetlerde etkinliği sağlamaktadır. Aynı zamanda yıllar itibarıyla net işletme sermayesinin seyrinin izlenmesi, işletme sermayesi yönetiminin etkinliğini göz önüne sermektedir.

İşletmelerde söz konusu net işletme sermayesi kaynak ve kullanımı ayrıntılı bir şekilde Tablo 6' de gösterilmiştir⁷⁴.

⁷⁴ Öcal Usta, A.g. e. , s.131.

TABLO:6. Net İşletme Sermayesi Kaynak Ve Kullanımı

KAYNAK

KULLANIM

1	İşletmenin cari faaliyetleri sonucu elde edilen kaynaklar	1	Uzun vadeli borçların ödenmesi
a	Net kar	2	Duran varlıklardaki artış
b	Amortisman	3	Sermayenin azaltılması
c	İtfa Payları	4	Zarar
2	Duran varlıkların satışı		
3	Sermayenin arttırılması		
4	Uzun vadeli borçlardaki artış		

KAYNAK: Öcal Usta, , “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim”, Anadolu Matbaası, İzmir, 1996.

2.2. İşletme Sermayesi Etkinliği

2.2.1. Optimal İşletme Sermayesi Miktarının Belirlenmesi

Bir işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesini sağlayacak ve aynı zamanda işletme karlılığını en fazla arttıracak düzeyde işletme sermayesini döner varlıklara bağlaması son derece önemlidir. Bu nedenle, işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması, öncelikli olarak işletmenin gereksinim duyduğu optimal işletme sermayesi düzeyinin belirlenmesi bağlıdır.

Çok değişik faktörlerin etkisinde bulunan, işletme sermayesi miktarının gereğinden az veya çok olmasının işletme karlılığını ters yönde etkilemesi ve işletme faaliyetleri açısından olumsuz sonuçlar doğurması konuya daha da hassasiyet kazandırmaktadır. İşletme sermayesi miktarının gereğinden az veya çok olmasının doğurduğu olumsuz sonuçları şöyle sıralamak mümkündür⁷⁵.

İşletme sermayesi kalemlerine yapılan yatırımlar gereğinden çok olduğunda işletme açısından bu tür yatırımların maliyeti artacaktır. Bu durum çeşitli

⁷⁵ Münevver Nalçacı, **A. g. e.** , s:9.

nedenlerden kaynaklanabilir. Birincisi bu varlıkların finansmanında yabancı kaynaklar kullanılmış ise finansman giderleri artacak, öz kaynaklar kullanılmış ise öz kaynağın alternatif kullanım alanından sağlayacağı kardan firma yoksun kalacaktır.

İşletme sermayesi kalemlerine yapılan yatırımların gereğinden az olması da işletme açısından bir maliyet unsuru oluşturur. Örneğin işletme rakiplerinin müşterilerine tanıdığı kredi vadelerini tanıyamazsa satışları zayıflatabilir. Stok düzeyindeki yetersizlik müşteri taleplerinin karşılanamaması sonucunu doğurabilir. Bütün bunlar işletmenin potansiyel pazara girmesinin ve elindeki mevcut pazarı korumasını engelleyebilir.

İşletme sermayesi miktarındaki yetersizlik işletmenin vadesi dolmuş borçlarını ödeyememesine ve iflasa sürüklenmesine neden olabilir. Bu nedenlerden dolayı her işletmenin kendisi için optimal işletme sermayesi miktarını belirlemesi büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmede işletme sermayesi düzeyi belirlenirken bazı noktaların dikkate alınması gerekir. Bunlar ⁷⁶;

- İşletmede ne gereğinden fazla ne de gereğinden eksik nakit bulundurulmamalıdır. Dönen varlıklar arasında likiditesi en yüksek olan ve aynı zamanda karlılığı en düşük olan nakit değerlerdir. Özellikle enflasyonist ortamlarda fazla nakitler yatırımlara dönüştürülemediği sürece hızla değer kaybına uğrar. Bu nedenle, fazla nakitlerin yeni yatırımlara yönlendirilmesi gerekir.

- Günümüzde hızla gelişen para piyasaları işletmelerin likit değerlerini günlük işlemlerde değerlendirebilmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, işletme sermayesi yönetiminde dönen varlıklara bağlanan kaynakların karlılığını görece olarak arttırılabilmesine ve böylece döner varlıklara yapılacak yatırımın düzeyini yükselterek daha az risk alınmasına olanak tanımaktadır.

- Son yıllardaki para piyasalarında meydana gelen değişimler, işletmelerin satışlarını artırabilmek için müşterilerine kredili satış yapmalarına zorlamaktadır. Ancak, kredili satışlar işletmenin alacaklarının düzeyini arttırmaktadır. Bu durum, daha fazla sermayenin alacaklara bağlanmasına ve

⁷⁶ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 9.

taahhütlerde bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmenin alacaklara bağlayacakları sermayenin getirisi ile götürüsünü iyi ayarlamaları gerekmektedir.

- Optimum stok düzeylerinin belirlenmesi, stok maliyetlerinin en aza indirilmesini ve dolayısıyla, stoklara bağlanan sermayenin etkin kullanımını sağlamaktadır. Her işletme faaliyet alanına ve kendine özgü koşulları dikkate alarak, üretimi aksatmayacak şekilde stoklara bağlanan sermayeyi en aza indirmeye çalışmalıdır.

- İşletmeler bir taraftan faaliyetlerini yürütürken en az kasa, alacak ve stok bulundurarak sermayenin karlılığını artırmak isterken, diğer taraftan da geleceğin belirsizliği nedeniyle kısa vadeli borçlarını denetim altında tutmak isterler. Böyle bir ikilem içinde, işletme sermayesi politikalarının bir bakıma risk ve kar arasında optimum bir dengenin kurulmasına dayandığını söyleyebiliriz.

2.2.2. Optimal İşletme Sermayesi Miktarının Belirlenmesinde Karlılık ve Risk Faktörleri

Bir finans yöneticisinin üzerinde durması gereken en önemli konu, işletmenin gereksinim duyduğu işletme sermayesi miktarını belirlemektir.

Döner varlıkların kendileri açısından en uygun miktarını belirlemeye çalışan yöneticiler, karlılık ve risk arasındaki değişimi göz önüne almalıdırlar⁷⁷. Gelir ve risk, finansal yapının optimum olarak belirlenmesinde iki anahtar değişkendir⁷⁸. Döner varlık miktarının belirlenmesinde karlılık ve risk arasında bir denge sağlama ihtiyacını doğuran temel neden döner varlıkların sabit varlıklara nazaran verimliliklerinin daha düşük olmasıdır. Varlıkların likidite değerleri arttıkça verimlilik düzeyleri azalır. Döner varlıklar içerisinde likiditesi en yüksek olan para ve para yerine geçen varlıklardır. Para doğrudan bir mal ya da hizmetin üretiminde kullanılan bir girdi olmayıp, girdilerin satın alınımında kullanılan bir araç olduğu için kullanılmadığı zamanlarda değerinden kaybeder⁷⁹.

⁷⁷ Münevver Nalçacı, **A.g. e.**, s. 10.

⁷⁸ Öcal Usta, **A.g. e.**, s. 42.

⁷⁹ Osman Tekok, "**Finansal Yönetim: Finansal Planlama Yatırım Politikası**", Ankara, 1977, s.146.

Para verimli yatırımlarda kullanılmadığı zaman bir maliyeti yaratır. Alacaklar ise işletmenin kredili satışları sonucunda doğar ve kredili satışlardan amaç satış hacmini arttırmaktır⁸⁰.

Stoklar kasa ve alacaklara nazaran daha yüksek verimliliğe sahip iseler de, sabit varlıklar uzun süre üretim süreci içerisinde kullanılıp devamlılığı ve üretim hacminin genişlemesini sağladıkları için döner varlıklara nazaran daha verimli sayılırlar(48).

Bu nedenlerden dolayı döner değerlere gereğinden fazla yatırım yapılması, konaklama işletmeleri için daha üretken olan sabit varlıklara o oranda az yatırım yapılmasına neden olur. Böylece atıl kalan işletme sermayesi miktarının kara katkısı olmadığı halde getireceği maliyet unsurları sebebiyle karlılık azalır. Buna karşılık, döner varlıklara yapılan yatırım fazlalığı işletmede yerine getirilmesi gereken sorumluluklara karşı bir rahatlık sağlayacaktır. Böylece ödeme güçlüğü çekmeyen işletme riski de azaltmış olacaktır.

Diğer yandan, işletmenin döner varlıklara en az oranda yatırım yapması sabit varlıklara o oranda daha fazla yatırım yapması sabit varlıklara o oranda daha fazla yatırım yapmasına neden olacak ve karlılık en üst seviyeye çıkacaktır. Fakat böyle bir durum riski de yükseltir. Ayrıca işletme ödeme güçlüğü çeker ve sorumluluklarını yerine getiremeyecek duruma düşer.

Tüm bu sebeplerden dolayı, risk ve karlılık faktörleri arasında dengeyi sağlayacak optimal miktar belirlenmelidir.

İşletme sermayesinin miktarı karlılık ve risk faktörleri göz önüne alınarak tespit edilmiş olsa bile, faaliyet süresince bir takım yönetim zayıflıkları yanlış politikalar yüzünden ihtiyaca cevap veremez hale gelebilir. İşletme sermayesinin yetersiz hale gelmesinin temel nedeni faaliyet zararlarıdır. İşletmeler;

1. Satış hacminin maliyetleri karşılayacak düzeyde olmaması veya satış fiyatının maliyetlere göre düşüklüğü;
2. Maliyetler artarken satış ve hasılatın artmaması;
3. Tahsili imkânsız hale gelen alacakların yarattığı aşırı masraflar gibi nedenlerle faaliyet zararına uğrayabilirler⁸¹.

⁸⁰ Münevver Nalçacı, **A.g. e.** , s.10.

⁸¹ Münevver Nalçacı, **A.g. e.** , s.11.

Faaliyet zararlarının dışında olağanüstü zararlar, stokların piyasa değerinin düşmesi, büyüyen işletme sermayesi ihtiyacının uygun fonlarla karşılanamaması, yanlış kar dağıtım politikası izlenmesi, döner fonların döner olmayan aktiflere yatırılması, vadesi dolan optigasyonlu borçların ödenmesi için gerekli fonların hazırlanmamış olması gibi nedenlerle de işletme sermayesi yetersiz hale gelebilir⁸². İşletme yönetiminin kontrol edebildiği zararlar, her işletme sermayesi kalemi için ayrı ayrı ele alınmalıdır. Böylece, belirlenen işletme sermayesi miktarı optimal düzeyde de tutulabilir.

2.2.3. Net İşletme Sermayesi Değişim Tablosu ve Kullanımı

İşletmelerde net işletme sermayesinde değişim tablosunun hazırlanması önem taşıyan bir konudur. Bu tablo, bir hesap dönemi içinde net işletme sermayesinin kaynaklarını ve kullanım yerlerini göstererek, net işletme sermayesindeki artış ve azalışları belirler⁸³. İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin anlaşılmasını bağlayan en önemli araçlardan biri olan net işletme sermayesi değişim tablosu, işletme sermayesindeki başarı oranını da gösterir.

Net işletme sermayesi değişim tablosu, işletme sermayesi yönetimi hakkın da bilgi verir. Bir işletmenin finansal güvenilirliğinin sağlanması, borçlarını ve yükümlülüklerini yerine getirebilmesi, alacaklarının durumunun anlaşılması ve işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin güvenlik altına alınabilmesi için net işletme sermayesindeki değişimlerin yakından incelenmesi gerekir. İşletme sermayesinin denetiminde ve finansman kaynaklarının etkin kullanımında yönetim bu tablodan yararlanır. Net işletme sermayesi değişim tablosunun işletme sermayesi yönetimine bazı yararlar sağlar. Bunlar⁸⁴;

1. Dönen varlıklardaki ani değer düşüşlerin olumsuz etkisinden işletmeyi korur
2. İşletmenin borçlarının zamanında ödenmesini sağlar.
3. İşletmenin kredibilitesi yükselir.

⁸²Münevver Nalçacı, **A.g. e.** , s.11.

⁸³ Öcal Usta, **A.g. e.** , s.130.

⁸⁴ Öcal Usta, **A.g. e.** , s.128.

4. Doğal afet gibi olağanüstü durumlarda işletmenin finansal yönden zor duruma düşmesini önler.
5. Ürün taleplerini sürekli olarak karşılayacak miktarda stok bulundurmasına olanak verir.
6. Alıcılara daha elverişli şartlarda kredili satış yapılmasını sağlayarak, işletmenin satış hacmini artırabilir.
7. İşletmenin duran değerlerinin tam kapasite ile çalışmasına olanak sağlar.

İşletmelerde net işletme sermayesi değişim tablosunun hazırlanması önem taşıyan bir konudur. Bu tablo, bir hesap dönemi içinde net işletme sermayesi kaynaklarını ve kullanım yerlerini göstererek, net işletme sermayesindeki artış ve azalışları belirtir⁸⁵.

- Net işletme sermayesindeki artışlar = Dönen varlıklardaki artış ve kısa vadeli borçlardaki azalışlar,
- Net işletme sermayesindeki azalışlar = Dönen varlıklardaki azalış ve kısa vadeli borçlardaki artışlar

Konaklama işletmeler, uzun vadeli varlıklar arasında görünen odalardan oluşan bir stoka sahiptirler. Relatif olarak, konaklama işletmeleri çok düşük bir dönen varlıklar / KVB ile çalışmaktadırlar (genellikle 1/1 gibi düşük).

Bunun anlamı, her 1 \$'lık dönen varlık için, 1 \$'lık KVB var demektir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin gerçekte net işletme sermayesi yoktur. Hatta yılın belirli zamanların da moteller, negatif net işletme sermayesi ile çalışmaktadır. Bu sezonluk konaklama işletmeleri için tipik bir durumdur. Böyle bir işletme, sezonun üst noktasında KVB' lardan çok fazla dönen varlığa sahip olacaktır. Durum, sezon dışında kendiliğinden tersine dönecektir. Bir konaklama için işletmesi net işletme sermayesi meydana gelebilir.

Net işletme sermayesi değişim tablosu iki kısım olarak düzenlenir. Birinci bölümde, işletme sermayesindeki değişim, başka bir deyişle artış ve azalışlar belirlenir. Bu değişimin belirlenebilmesi için, işletmenin faaliyet dönemi içindeki, dönen varlıklar ile kısa vadeli borçlardaki artış ve azalışlar ayrıntılı olarak

⁸⁵Öcal Usta, A.g. e. , s: 130.

hesaplanmaktadır. Böylece dönem başı ve dönem sonu net işletme sermayesi arasındaki farkın, hangi hesaplardan dolayı ortaya çıktığı görülmektedir. İkinci bölümde ise, işletme sermayesi kaynakları ile kullanım yerleri gösterilir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda net işletme sermayesi değişim tablosu verilmiştir. Her işletme kendi gerçek verilerini kullanarak tablo hazırlayabilir

TABLO:7 Net İşletme Sermayesi Değişim Tablosu

I. NET İŞLETME SERMAYESİNDEKİ DEĞİŞİM

Dönen Varlıklar	x- yılı	Y- Yılı	Artış	Net İşletme Sermayesi	
				Azalış	
Kasa ve Bankalar	
Menkul Kıymetler
Alacaklar
Stoklar
TOPLAM (+)
Kısa Vadeli Borçlar					
Satıcı Kredileri
Banka Kredileri
Ödenecek Vergiler
TOPLAM (-)
Net İşletme Sermayesi	(.....) -	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Fark					
Net İşletme Sermayesindeki (+) veya (-)			(+) veya (-)		
Artış veya Azalış					

II. NET İŞLETME SERMAYESİ KAYNAKLARI VE KULLANIM YERLERİ

Net İşletme Sermayesi Kaynakları

İşletme Faaliyetleri Sonucu Elde Edilen Kaynaklar
Net Kar
Amortisman
İtfa Payları
Duran Varlık Satışı
Sermayenin Azaltılması
Uzun Vadeli Borçlardaki Artış

TOPLAM KAYNAKLAR

Net İşletme Sermayesi Kullanım Yerleri

Duran Varlıklarda Artış
Uzun Vadeli Borçlarda Artış
Kar Payı
Zarar

TOPLAM

Net İşletme Sermayesindeki Artış veya Azalış (+) veya (-)

Net işletme sermayesi değişim tablolarının hazırlanmasından sonra, sıra tabloların değerlendirilmesine gelir. Tablolardaki artışlar yönetimin başarısı olarak değerlendirilir. Fakat artışların nedenlerinin iyi bilinmesi gerekir. İşletmede alacak ve stok devir hızlarındaki azalmalar dönen varlıkların artmasına neden olurken, nakit ve menkul kıymet daha az likit olan stoklara bağlanmış olabilir. Dönen varlıkların likiditesindeki değişiklik ile net işletme sermayesindeki artışlar ve döner varlıkları oluşturan her kalemin iyi analiz edilmesi gerekir. Ayrıca işletmenin duran varlık satışları, amortisman, sermaye artırımı ve uzun vadeli borç artışlarının etkisiyle de net işletme sermayesi artmış olabilir. Bu gibi durumlarda işletme sermayesindeki artışlar olumlu olarak değerlendirilebilir.

2.2.4. Enflasyonun İşletme Sermayesi Üzerine Etkisi

Enflasyonist dönemler, genel olarak piyasadaki fiyatlarının sürekli yükselmesi nedeniyle, işletmelerin gelecek de gereksinim duyacakları işletme sermayesinin belirlenmesinde önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Paranın zaman içinde reel olarak satın alma gücünün azalması, daha önce hazırlanan bütçeler de belirlenen gider kalemleri ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için ayrılan işletme sermayesinin erozyona uğramasına neden olmakta ve bu durum, işletmelerde beklentilerin üzerinde işletme sermayesi gereksinimi yaratmaktadır⁸⁶.

Enflasyonun işletme sermayesini artırma nedenlerini şöyle sıralayabiliriz⁸⁷;

- Enflasyon dönemlerinde firmaların günlük olmayan faaliyetlerini yürütebilmek, ödemelerini zamanında yapabilmek için gereksinim duydukları para tutarı artmaktadır. Diğer bir deyişle enflasyon, firmaların işlem güdüsü ile bulundurulmak gereğini duydukları para tutarını yükseltmektedir.
- Firmaların artan ve reel olarak artmasa dahi enflasyon etkisiyle artmış gözükten satışları, müşteriye bağlı mal değerini, diğer bir deyişle ticari faaliyetlerinden doğan alacaklarını genişletmektedir.
- Stokların miktar değişikliği olmasa dahi, parasal tutarları artmaktadır. Enflasyon firmaları emniyet stoklarını artmaya zorlamaktadır. Girdilerin gerektiği an belirli bir fiyat üzerinden tedarik edilmesi olanağının zayıflaması, hatta ortadan kalkması, geleceğin belirsizliği, planlama yapmanın güçleşmesi, ham madde yokluğu nedeniyle üretimin kesintiye uğramasının doğurabileceği zararların büyümesi, uzun süreli sözleşmelerle girdi sağlanması güven altına alınmış olsa dahi, satıcı firmaların bu tür sözleşmelere uymakta gösterdiği titizliğin azalması, firmaları enflasyon dönemlerinde daha fazla emniyet stoku bulundurmaya zorlamaktadır.

Enflasyonun işletmeler üzerine etkisi özellikle duran varlıklarda daha fazla olmaktadır⁸⁸. Çünkü işletme, duran varlıklara yatırımlar yaparak belli bir üretim ve

⁸⁶ Yıldırım B.Önal, “Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi, Türkiye Örneği”, Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4 Sayı: 4. , Adana, 1996.s.98.

⁸⁷ Öztin Akgüç, A. ,g. e. , s. 212–213.

satış kapasitesine ulaşmıştır. Enflasyon dönemlerinde işletme aynı iş hacmini yakalayabilmek için daha fazla işletme sermayesi temin etmek zorunda kalmaktadır.

Enflasyon işletme sermayesi gereksinimini genelde arttırmakla beraber, enflasyonun türü de bu gereksinimin şiddetini etkilemektedir. Talep enflasyonu dönemlerinde stok devir hızını arttırmak, satış koşullarını değiştirerek alacak devir hızını arttırmak, satış koşullarını değiştirerek alacakların ortalama tahsil süresini kısaltmak, hatta müşterilerden avans alma olanağını bulan işletmeler ek işletme sermayesi gereksinimini sınırlı tutabilmektedirler. Buna karşılık, ekonomik durgunluk içerisinde fiyat artışlarının (staflasyon), hatta ekonomik gerileyiş ile birlikte sürekli fiyat yükselişlerinin (slumplasyon) dönemlerinde, işletmelerin işletme sermayesi gereksinimleri aşırı şekilde artmaktadır. Satış güçlüklerinin doğurduğu stok birimlerinin yanı sıra, stok-alacak devir hızlarının yavaşlaması, ekonomik durgunluğun müşterilerin ödeme güçlükleri üzerinde yaptığı olumsuz etkiler sonucu, şüpheli alacakların artması gibi nedenler işletme sermayesi gereksinim sorunlarını arttırmaktadır.

Enflasyon dönemlerinde işletmeler, artan işletme sermayesi gereksinimlerini karşılamak için sık sık kredi kuruluşlarına başvururlar. Bu şekilde artan fon maliyetleri, işletmeye ek külfetler doğurmaktadır.

Bir işletmenin ek fon gereksinimi şu formülle açıklanabilir⁸⁹;

$$EFG = I - m - m/g (b(1-v))$$

I = Net İşletme Sermayesinin Satışlara Oranı

m = Satış Karlılığı

g = Büyüme ve Enflasyon Oranı,

v = Vergi Oranı

Enflasyon dönemlerinde, işletmelerin gereksinim duyacakları işletme sermayesi farkını hesaplamaları gerekir. Bunun nedeni, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin girdi fiyatlarında oluşan değişimleri karşılayacak işletme sermayesine sahip olmak için gerekli ek finansman tutarını kar ve zarardan ayırmaktadır. Söz konusu

⁸⁸ Atilla Gönenli, **A. g. e.**, s.406.

⁸⁹ Nalan Akdoğan, **A. g. e.**, s.461.

dönemlerde, bir işletmenin aynı düzeydeki üretimini sürdürebilmesi için yeterli döner varlıklara sahip olabilmesi, girdi fiyatlarındaki değişmelere bağlı olarak daha fazla işletme sermayesi bulundurulmasıyla mümkündür⁹⁰.

Bir işletmede enflasyonun işletme sermayesi üzerindeki etkisini anlamak için, ilk olarak iş hacmindeki değişmelerin işletme sermayesi üzerindeki etkilerinin hesaplanması gerekir.

İş hacmi değişmesinin işletme sermayesi üzerine etkisini ölçerken bir önceki yıl ile karşılaştırma yapılabilmesi için, satış hacmindeki reel değişimin işletme sermayesinde de aynı oranda değişme doğuracağını varsayımı gereklidir. Dönem başındaki stok, ticari alacak ve ticari borçların, satış hacmindeki reel değişme oranı ile çarpımı, satış hacmindeki değişimin enflasyondan bağımsız olarak, genişletici veya daraltıcı etkisini gösterir. Bir işletmenin satış hacmindeki değişmelerin etkileri şöyle hesaplanabilir⁹¹.

- **Stoklarda Değişme** = Bir yıl önceki stok tutarı x Satış hacmindeki reel değişme,
- **Alacaklarda Değişme** = Bir önceki yıl ticari alacaklar tutarı x Satış hacmindeki reel değişme,
- **Ticari Borçlarda Değişme** = Bir önceki yıl ticari borçlar tutarı x Satış hacmindeki reel değişme.

Böylece, enflasyonun işletme sermayesi üzerindeki etkisi, ancak işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin değişmesi ile iş hacmindeki değişimin etkileri bulunduktan sonra hesaplanır. Bu açıklamayı formüle edecek olursak⁹².

Stok Değişmesi = Dönem sonu stoku – İş hacmi artışını etkisi + Etkinlik artışı + Dönem başı stoku

⁹⁰ Nalan Akdoğan, A. g. e. , s.461–462.

⁹¹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s.215.

⁹² Öztin, Akgüç, A. g. e. , s.216

Ticari Alacaklarda = Dönem sonu alacak tutarı – İş hacmi artışının etkisi + Etkinlik artışı – Dönem başı alacaklar

Ticari Borçlarda = Dönem sonu ticari borçlar tutarı + İş hacmi azalış etkisi – Etkinlik artışı – Dönem başı ticari borçlar tutarı

Bu formül yardımıyla işletme sermayesindeki artışların yönetimden mi, yoksa enflasyon artışlarından mı kaynaklandığı bulunabilmektedir. Hesaplamalarda alacak, stok ve ticari borçlardaki artış ya da azalışların iyi hesaplanması gerekir. Örneğin, alacak ve stoklardaki artışlar, alacak ve stokların devir hızlarının azalması sonucu yönetim etkinliğinin azalmasından kaynaklanabileceği gibi, enflasyonun etkisiyle de gerçekleşebilmektedir. İşletme sermayesindeki artış ve azalışların nedenleriyle ortaya çıkarılması, söz konusu artışlar ve azalışlar üzerindeki ortaya koyduğu gibi, nakit – alacak – stok ve ticari borçların yönetiminde yöneticilere yol göstermektedir.

(3) İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ÖZELLİKLERİ VE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ARAÇLARI

3.1. İşletme Sermayesi Yönetim Araçları

3.1.1. Bütçeler

3.1.1.1. İşletme Sermayesi Yönetimi ve Nakit Bütçesinin Yeri ve Önemi

Finans yöneticileri işletme hedeflerine ulaşmak için planlamalar yapmak zorundadır. Planlama fonksiyonlarını yerine getirirken, planlama aracı olarak bütçelerden yararlanırlar. Bütçeler (bütçeleme), işletme kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan bir araçtır. Burada amaç; işletme faaliyetlerini en iyi şekilde yönetilmesi ve etkin şekilde gerçekleştirilmesidir.

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması açısından yol gösterici niteliğindeki finansal planlar kısa dönemli olanlardır. Kısa dönemli finansal planlama, genellikle bir yıl veya daha az süre içinde işletmenin karşılaşılabileceği nakit fazlalığı ya da yetersizliğini önceden belirlemek için yapılır. Burada amaç,

işletmede fon açığı ya da fazlalığın belirlenmesi durumunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Finansman yöneticileri, kısa dönemli fon gereksinimini belirlemede bir planlama aracı olarak bütçelerden yararlanırlar.

İşletme bütçesinin amacı, gelecek bütçe döneminde ulaşılmak istenen karın ne olacağıdır. Gelecek dönemdeki iş hacminin, net gelirin, finansal durumun, yatırım harcamalarının ne olduğunun tespitidir. Bütçeleme amacı; durumu analiz etmek, işletmenin işleyeceği yolu tespit etmek, hedeflere ulaşabilmek için yönetimin faaliyetlerini denetleyebilmesine yardım etmektir.

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması için, geçmiş dönemlerdeki işletme faaliyetlerinin analizini yaparak geleceği içine alan kısa dönemli planların yapılması gerekir. Konaklama işletmelerinde geleceğe dönük yapılan finansal planlama çalışmaları, işletme içindeki her departmanın faaliyetlerine göre başlatılır, daha sonra çalışmalar bütünleştirilerek işletmenin bütünü kapsayacak şekilde genişletilir.

Konaklama işletmelerinde bütçenin hazırlanması aşamaları, sanayi işletmelerindeki ile hemen hemen aynıdır.

Bütçelerin hazırlanması aşamasında oteldeki her bölümün yöneticisi, kendi bölümüyle ilgili olarak geçmişteki faaliyetlerini inceler ve gelecek dönemlerdeki trendleri de dikkate alarak tahminlerde bulunur. Her bölümün yaptığı çalışmalar daha sonra üst yönetim tarafından değerlendirilerek eşgüdüm sağlanır. Söz konusu eşgüdümün sağlıklı olarak yürütülebilmesi için, her bölüm yöneticisinin bütçe ile ilgili bölüm tahminlerini, tahmini bilançoları, tahmini kar-zarar cetvelleri gibi raporları içeren çalışmalarını kendi önerilerini de katarak bütçe komitesine sunmaları gerekir⁹³.(Ekler)

Bütçeleme de tahmin, önemli bir rol oynar. Fakat bütçeleme ile tahmin aynı şeyi ifade etmez. Tahmin, gelecekteki olayların gerçeği yakın bir şekilde gösterilmesi çalışmasıdır. Bütçelemeyi tahminden ayıran yön, gelecekteki olası olayları kabul etmek yerine olaylarla ilgili önlemler alma çabasıdır.

Konaklama işletmelerinde bütçeleri hazırlarken her departman için maliyet ve gelirler ayrı ayrı hesaplanır. Bu aşamadaki işletme içindeki iletişim zorunluluğu bütçeleme işleminde ortaya çıkar. Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama

⁹³ Kuller Vo Louti, “İdari Muhasebe ve Kontrol: Seçilmiş-Bahisler”, Çev: Asil Gezen, Karınca Matbaacılık, İzmir, 1966, s.273–276.

işletmelerinde de bir bütçe komitesi oluşturulur. Komitenin genişliği otelin tip ve büyüklüğüne göre değişir. İşletmedeki tüm departman müdürleri komitede yer alır.(ön büro md. yiyecek-içecek md., muhasebe md. v.b.) Bölüm şefleri de komitenin içinde yer alır (house keper, aşçıbaşı v.b.). Bu komite bütçenin kontrol sisteminin kontrol edilmesi ve bütçenin işletmenin organizasyon sistemine uygunluğunun sağlanmasıyla sorunludur. Konaklama işletmelerinde bütçe, gelir ve gider bütçesi olmak üzere iki kısımdan oluşur⁹⁴.

3.1.1.2. Gelir Bütçesi

Gelir bütçesi, bütçe döneminde elde edilmesi planlanan gelirleri, her bir satış ünitesinde satılması planlanan mal ve hizmetlere ilişkin miktarları, fiyatları ve tutarları sorumluluk merkezlerine göre gösteren bir bütçedir. Bu bütçe kapsamın da satış faaliyetlerine ilişkin satış ve satış gider bütçeleri de düzenlenir⁹⁵.

Geniş anlamda satış bütçesi (gelir bütçesi); bütçe döneminde yapılacak satışların tahminidir. Dar anlam da ise, değer ve/veya miktar hesabıyla ve mamuller itibarıyla, toplam satışların planlanmış bir cetvelidir⁹⁶.

Gelir ve satış tahminleri yapılırken, geçmiş dönemlerdeki tecrübeler, mevcut koşullara ve geçmişte etkin olan elemanlardaki herhangi bir değişikliğe dayanılarak bütçe dönemi içinde nelerin beklendiğini belirtir⁹⁷.

Konaklama işletmelerinde bütçe yapısının temeli beklenen oda satışlarıdır⁹⁸. Burada gelecek bütçe yılındaki oda durumu esas alınır. Önceki satış analizleri, her zaman başlangıç noktasıdır. Oda ve yiyecek satışlarından son iki ya da üç yılın değişim yüzdelerini hesaplamak da yararlı olabilir.

Konaklama işletmesinin oda hasılatı, tahmin edilen ve gerçekleşen kapasite doluş oranına göre bulunur. Toplam yatak sayısı ortalama yatak fiyatı ile çarpılıp

⁹⁴ Hasan Olalı, Meral Korzay, A. g. e.,s.277.

⁹⁵ Yüksel Koç, “Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri”, Turhan Kitapevi, 2. Baskı, Ankara, 1985 s:70

⁹⁶ İlhan Cemalcılar, “İşletme Bütçeleri”,E.İ.T.İ.A. Yayınları No:24-2,İst.1965,s.47.

⁹⁷ Kuller Vo Louti, Çev: Asil Gezen, A.g. e. , s.284.

⁹⁸ Benligiray, A.g. e. , s.56.

sonuç, otelin açık olduğu gün sayısı ve doluş yüzdesi ile çarpıldığında toplam oda gelirine ulaşılır⁹⁹.

Odalar geliri = (TYS. OYF) (Otelin Açık Olduğu Gün Sayısı – Doluluk Yüzdesi)

Oda hasılatı, satılan oda adetinin fiyatla çağrımı olduğuna göre, bütçelemeye uygulanacak oda fiyatının saptanması gerekir. Fiyatın saptanmasın da; odaların tek veya çift yatak olması, terası, tek odalı veya çift odalı olması, mefruşat göz önüne alınır.

Konaklama işletmelerinde satış bütçeleri hazırlanırken, işletmenin bulunduğu pazarın durumu dikkate alınmalıdır. Örneğin yazın yüksek dolulukta çalışmakta olan güney yörelerimizdeki oteller kış aylarında giderlerinin % 80'lik kısmını karşılayacak fiyatlarla satış yapmaktadırlar. Yıl boyunca ya da mevsimlik işletmelerde, mevsim süresinde beklenen olası satışlar tahminlenmektedir. Bu tahminler yapılırken otelin yönlendiği hedef kitle, müşteri grupları, mevcut koşullar ve geçmiş dönemlerdeki satışları etkileyen etmenler, bütçe döneminde iyi analiz edilmelidir.

3.1.1.3 Gider Bütçesi

Konaklama işletmesinin gelecek dönemlerine ait giderleri gösteren gider bütçesinin kalemleri; tedarik-ücret-donatım-bakım ve onarım bütçeleridir.

3.1.1.3.1 Tedarik Bütçesi

Üretim bütçesinde belirtilen zamana dayanarak, sürekli gereksinim duyulan malzeme envanterini, sipariş noktaları, minimum stok düzeyleri ve siparişlerin teslim günü belirtilir. Konaklama işletmelerinde en çok malzeme gereksinimi duyan bölüm yiyecek içecek departmanıdır. Yiyecek – içecek bölümünden sonra, donatım bakım ve onarım içilen malzeme tüketimi gelir. Tedarik bütçesi üretim bütçeleriyle beraber

⁹⁹ Tunay Akoğlu, “**Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Hesapları**”,Ankara,1966,s.4.

düşünülmelidir. Üretimin gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan malzemelerin giderlerini kapsar. Konaklama işletmelerinde gelir getiren en önemli üretim alanı , oda ve yiyecek- içecek bölümüdür.

Tedarik bütçeleriyle beraber düşünülen üretim bütçesi ise, belirli süreler içinde beklenen satışların karşılanabilmesi için eldeki stokları ve malzeme düzeyini değerlendirir. Üretimin başlama ve tamamlama süresi, üretim planlaması, üretimin zamanlaması, malzeme gereksinimi, işgören gereksinimi hizmet karlılığı, gereksinim duyulan finansman miktarı ve maliyeti gibi üretim süreciyle doğrudan veya dolaylı olarak ilintili işlevlerin bütünleştirilmesidir.

3.1.1.3.2. Ücret Bütçesi (İşçilik Bütçesi)

Konaklama işletmelerinde giderin %34'ünü işçilik ücretleri oluşturur. Böyle büyük bir gider kalemini oluşturan bütçenin tahmininde personel sayısının büyük önemi vardır. Değişken bir yapıya sahip olan konaklama işletmelerinde ücret giderlerinin bütçelenmesi, işletme sermayesi karlılığını oldukça etkilemektedir. Fakat otellerde mevsimlik yoğunlaşmalarına bağlı olarak, gereksinim duyulan iş gücünün ve maliyetinin tahminlenmesi oldukça zordur. Burada önemli olan otelin doluluk oranının tespitidir. Otel personelinin %70'lik kısmı ön büro (katlar, rezervasyon, santral) ve yiyecek içecek departmanı personeli oluşturur. Bu personelin istihdamı, otelde konaklayan müşteri sayısına bağlıdır. Bu sebeple oda doluluk oranlarının tahminlenmesinde dikkat önemlidir.

3.1.1.3.3. Donatım Bütçesi

Konaklama işletmelerinde yatırım kalemlerinin başında möbleler, makine, araç, gereç gibi donatım kalemleri gelir. Piyasadaki bu kalemlere ait hızlı gelişmeler, otel işletmesini sürekli değişime iter. Çoğu zaman bu kalemler ekonomik ömrünü tamamlamadan değişikliğe uğrar.

3.1.1.3.4. Bakım – Onarım Bütçesi

Konaklama işletmesinde binaların, odaların, genel kullanım alanlarının, mobilyaların, üretimde kullanılan araç ve gereçlerin arıza bakım-onarım giderleri, işletme sermayesi yönetiminde önem arz eden bir konudur.

3.1.1.3.5. Sabit Gider Bütçesi

Sabit giderler kontrol edilemeyen sermaye giderleridir. Kiralar, vergiler, faiz ve amortisman bu grubu oluşturmaktadır. Bu giderlerin bütçelenmesi diğer giderlere oranla daha basittir. Bu gider bütçesi, finansal planlamayı tamamlamak amacıyla yapılır. Faaliyet kontrolünde yönetime yardımcı olmaz.

3.1.2.4. Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, belirli bir sürenin muhtelif dönemleri içinde işletmeye, ne zaman ve ne kadar para gireceğini ve ne miktarda para çıkacağını hipotetik olarak göstermek için hazırlanan tablodur¹⁰⁰.

Nakit bütçesinin amacı; gelecekteki belirli bir zaman sürecinde meydana gelebilecek nakit akımlarını ve sonuçta nakit dengesini önceden tespit etmektir. Nakit çıkışı genel olarak yiyecek maliyeti, içecek maliyeti, ücretler ve diğer harcamalar olarak karşımıza çıkar.

Nakit bütçesi hazırlanırken iki konu üzerinde durulur¹⁰¹;

- Nakit havuzuna giriş ve çıkışların miktar olarak tespit edilmesi
- Nakit havuzuna giriş ve çıkışların zaman olarak tespit edilmesi

Nakit bütçesi konaklama işletmelerinde muhasebe müdürü tarafından, gelirler ve harcamalarla ilgili olarak daha önce hazırlanmış bütçelerden faydalanarak ve diğer departman sorumluları ile işbirliği yapılarak hazırlanır.

¹⁰⁰Hasan Olalı, “Teşebbüs Finansmanı ve Teşebbüslerin Finansal Yönetimi”, E.Ü.B.T.F. Yayınları no:64/5, İzmir, 1969, s.156.

¹⁰¹ Pınar Cengiz, “Finansal Analiz ve Finansman Politikası”, İ.T.B.F. Yayınları, no:64/27, İzmir, 1972, s.98.

Nakit bütçesinde ilk aşama, geçen dönemden devredilen kasa artığının ve söz konusu bütçe dönemi için muhtemel nakit girişlerinin saptanmasıdır.

Nakit girişlerinin saptanabilmesi için, konaklama işletmesinin, bütçe dönemlerinde işletme departmanlarından ve diğer kaynaklardan sağlayacağı gelirlerin, geçmiş dönemlerden devredilen alacakların ve başka nedenlerle sağlayabilecek nakit girişlerinin, miktar ve zamanları belirtilerek toplu halde gösterilmesi gerekir.

İkinci aşama, otelin geçmiş dönemlerden devredilen borçlarının, bütçe dönemi için planladığı gelirlerini sağlayabilmesi için yapması gereken harcamalarının, ödemesi gerekecek olan vergilerin, miktar ve zamanlarının belirtilerek bir arada gösterilmesidir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; nakit bütçesi hazırlanırken, para çıkışını gerektirmeyen amortisman gibi masrafların, bu bütçenin dışında bırakılacağıdır¹⁰².

Üçüncü aşama, otelin belirli süreler için kasada hazır bulundurmaya zorunda olduğu efektif tutarının tespitidir. Günlük işlemlerin yürütülmesi bakımından otelin kasasında minimum para miktarı bulunması gerekir. Buna literatürde “güven marjı” adı verilmektedir¹⁰³.

Dördüncü ve son aşama, nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının aya göre dağıtıldıktan sonra, aylık ve kümülatif nakit fazlalıklarının veya noksanlıklarının tespit edilmesidir. Elde edilen bu tahmini sonuçlara göre, konaklama işletmesi yöneticileri, nakit fazlalıklarını nasıl değerlendirecekleri ve noksanlıklar hakkında ne gibi tedbirler alacaklarını önceden tespit edeceklerdir. Elde edilen bu tahmini sonuçlar, aynı zamanda gelirlerin ve fon kullanımı planlamasının işletmenin durumuna uygun olarak yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir.

¹⁰² İlhan Cemalcılar, **A.g. e.** , s.108.

¹⁰³ Pınar Cengiz, **A.g. e.** , s.119

TABLO - 8

..... OTELİ
NAKİT BÜTÇESİ
BÜTÇE DÖNEMİ: 1 Ocak 2004 – 31 Aralık 2005

	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E	E	K	A
Kasa Artığı (1 Ocak 2003)												
<u>Nakit Girişleri</u>												
İşletme Departmanları Gelirleri												
Diğer Gelirler												
Alacaklar												
TOPLAM (I)												
<u>Nakit Çıkışları</u>												
Satış Maliyetleri												
Teçhizat Harcamaları												
Personel Giderleri												
Tedarik Harcamaları												
Bakım ve Onarım Harc.												
Genel Yönetim Harc.												
Kiralar												
Vergiler												
Borçlar												
TOPLAM (II)												
<u>Minimum Nakit İhtiyacı (III)</u>												
Nakit Fazlası (Noksanı) (IV)												
(IV=I-(II+III))												
Kümülatif Nakit Fazlası (Noksanı)												

3.1.2.Finansal Analizler

Finansal analiz, firmanın iç ve dış kaynaklarından sağladığı veya sağlamayı düşündüğü fonları, kullanma alanlarına göre değerlendirmek; yani finansman durumunu normal koşullar altında incelemek ve gelecekteki koşullara göre projeksiyonlarda bulunmak biçiminde tanımlanır¹⁰⁴. Finansal analiz, bir işletmenin mali durumunun ve mali yönden gelişmesinin yeterli olup olmadığını belirlemek için, mali tablolarda yer alan kalemlerdeki değişikliklerin kalemler arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerin incelenmesinden ve gerektiğinde aynı endüstri kolundaki

¹⁰⁴ Öcal Usta, A.g. e. , s.77.

diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapılmasından ibarettir¹⁰⁵. Finansal analiz, finansal tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasında yüzdeler, oranlar ve dönüş hızları yoluyla önemli ilişkiler kurulmasını, bu ilişkilerin ölçülmesi ve yorumlanmasını kapsar, Bu ilişkilerin ölçülmesi ve yorumlanmasını ise, türlü analiz teknikleri ile yapılır. Elde edilen sonuçla işletmenin geçmiş dönemdeki uygulamalarını gösterdiğinden, bunlar esas alınarak işletmenin bugünkü durumu saptanır ve geleceğe ait planlarda bu sonuçlardan yararlanılarak yapılır¹⁰⁶. Finansal tablolardaki rakamlar, oranlara, yüzdeler ve devir hızlarına dönüştürülürlerse, karar alma için daha anlamlı ve daha yararlı olabilir¹⁰⁷. Finansal analiz, işletme açısından büyük önem taşır. Bir finans yöneticisinin üzerinde durması gereken finansal analizin önemi aşağıda belirtilen konularda söz konusudur¹⁰⁸.

- İşletme faaliyetlerindeki başarı derecesinin ölçülmesi,
- İşletmenin ana ve ikincil hedeflere ulaşip ulaşmadığının belirlenmesi,
- Hedeflere ulaşılmamışsa nedenlerinin araştırılması,
- İzlenecek ürün fiyat politikası konusunda karar alınması
- İşletmenin varlığını tehlikeye düşürmeden, fonksiyonlarını yerine getirmedeki gücünün ölçülmesi
- İşletme faaliyetlerinin kontrolü ve değerlendirilmesi,
- İşletme faaliyetlerinin her aşamasında doğru ve düzeltici kararlar alınması.

Finansal analiz, zaman açısından kısa ve uzun süreli, kapsam bakımından statik ve dinamik olmak üzere iki kısımda incelenir. Kısa süre içinde işletmenin finansal faaliyetleri, daha çok günlük alacak ve borç durumlarını dengelenmesi esasına dayandırılmaktadır. Böylece, kısa süreli finansal analizde, likidite durumu ön planda tutulmaktadır. Finansal yönetici likiditeyi sağlamak yanında, karlılık durumunu da düşünmek zorundadır. Uzun süreli finansal analizde ise, yatırım değerlendirilmesi ve yine yatırım niteliği taşıyan, fakat orta süreli finansal hareketler

¹⁰⁵ Öztin Akgüç, “**Mali Tablolar Analizi**”, 9.Basım, Avcıol Basım, İstanbul,1995,s.311.

¹⁰⁶Öcal Usta, **A.g. e.** , s.77.

¹⁰⁷Michael Coltman, **A.g. e.**, s.13.

¹⁰⁸ Öcal Usta, **A.g. e.** ,s.77.

içinde gerçekleşen, hacim bakımından daha düşük miktarda teçhizat satın alınması ve işletme sermayesindeki değişiklikler üzerinde durulur. Uzun süre içinde finansal yönetici, finansman fonksiyonunun ağırlık noktasını karlılık üzerinde toplar ve izleyeceği stratejiyi buna göre saptar¹⁰⁹.

Belirli bir tarihte düzenlenmiş veya belirli bir döneme ait mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin saptanması ve bu ilişkilerin incelenmesine statik analiz denilmektedir. Dinamik analiz ise, birbirini izleyen dönemlere ait mali tablolarda yer alan kalemlerin zaman içerisinde göstermiş oldukları artış ve azalışların incelenmesi ve eğilimlerin saptanmasıdır¹¹⁰.

Finansal tablolardaki rakamlar, oranlara, yüzdeler ve devir hızlarına dönüştürülerek karar alma yoluna gidildiğini konunun başında belirtmiştim. Tezimde oranları, yüzdeleri, devir hızlarını kısaca rasyo analizini inceleyeceğim.

3.1.2.1. Oranlar (Rasyolar)

Rasyo, finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin basit matematik ifadesidir. Rasyo analizi ile işletmenin finansal gücü, likidite durumu, verimliliği, karlılığı hakkında sağlıklı yargılara varılabilir. Rasyo analizinde şu özellikler göz önünde bulundurulması gerekir¹¹¹:

- Az sayıda, fakat işletmenin durumunu belirleyecek rasyoların hesaplanmasına özen gösterilmelidir.
- Rasyoların hatalı yorumundan kaçınılmalıdır, yorumda belirsizlik varsa, o rasyo kullanılmamalıdır.
- Rasyolar yorumlanırken işletme ile ilgili kaynaklardan yararlanılmalıdır.
- Yorumlarda fiyatlar genel seviyesinin etkileri dikkate alınmalıdır.
- Aynı iş kolundaki benzer işletmelerin aynı türdeki rasyoları ile
- Karşılaştırmalar yapılmalı; ancak karşılaştırma yapılırken işletmelerin tam olarak birbirine benzemeyecekleri de gözden uzak tutulmamalıdır.

¹⁰⁹ Öcal Usta, A.g. e. ,s.79

¹¹⁰ Öztin Akgüç, A.g. e. s.312.

¹¹¹ Öcal Usta A.g. e., s.79.

- Finansal tabloların analizinde kullanılan rasyoları ayrı ayrı başlıklar altında inceleyecek olursak:

3.1.2.1.1. Likidite Rasyoları

Bu rasyo, işletmenin kısa vadeli borçlarını kolayca ödeme yeteneğini gösterir. Etkin bir işletme sermayesi yönetiminin göstergesi olan Likidite rasyoları şunlardır.

- Cari Rasyo

Cari rasyo, dönen varlıkların kısa süreli borçlara bölünmesi suretiyle bulunur. Bu rasyo, bir şirketin kısa süreli borçlarının tümünü zorlanmadan ödeme yeteneğini gösterir.

$$CariRasyo = \frac{DönenVarlık}{KısaSüreliBorçlar} = 1,5$$

Cari rasyo oranı genel kurala göre, her 1 \$'lık kısa süreli borç için 2 \$'lık dönen varlık olmalıdır. Sözü geçen kural, stoklara bağlanmış dönen varlık olmalıdır. Sözü geçen kural, stoklara bağlanmış dönen varlık tutarı büyük olan işletmeler için bir emniyet marjı olarak geliştirilmiştir.

Konaklama işletmelerinin sahip olduğu en büyük stok, müşteri odalarının arzıdır ve bunlar bilançonun duran varlıklar bölümünde (bina adıyla) kapsamaktadır. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu tek cari stoklar, yiyecek, içecekler ve tedarikleridir ve bunlar genellikle toplam döner varlıkların görece olarak küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri, 1,5 veya daha az bir cari rasyo ile güvenle çalışabilirler.

- Sınırlı Likidite Rasyosu (Asit - Test Rasyo)

Asit rasyo, kasa ve alacaklarla cari borçlar arasındaki oranı ifade eder. Cari rasyo, döner varlıkları oluşturan çeşitli kalemlerin görelî olarak likiditesini göstermediğı için, stokları ve diğêr likit olmayan varlıkları orandan çıkararak asit-test rasyo bulunur.

$$Asit - TestRasyo = \frac{Naki + Alacaklar + PazarlanabilirMenkulDeğer}{KısaVadeliBorçlar}$$

Veya

$$Asit - TestRasyo = \frac{DönenVarlıklar - Stoklar}{KısaVadeliBorçlar} = 1,1$$

Normal olarak, her 1 \$'lık kısa süreli borç için 1/1'den aşağı bir oran güvenlik marjı için kabul edilemez. Bununla beraber, bu emniyet düzeyindeki stoklar oldukça likit olduğundan ve oldukça sık sık döndüğünden, konaklama ve yiyecek endüstrisi için geçerli olduğu şüphelidir(bu demektir ki, stoklar gelirlere ve alacaklara veya nakide günler içinde veya bir ay içinde çevrilmektedir). Bazı endüstrilerde stoklar, aylarca veya hatta yıllarca tutulabilmektedir¹¹².

3.1.2.1.2. Faaliyet Rasyoları

—Alacak Rasyoları

Alacakları tahsil etmek için üç temel yaklaşım vardır. Bunlar ¹¹³:

- Gelirlerin bir yüzdesi olarak alacaklar,
- Alacak devir hızı (dönme çabukluğu)
- Alacakların ortalama tahsil süresi

¹¹² Michael Coltman, **A.g. e.** ,s.19.

¹¹³Michael Coltman, **A.g. e.** ,s.19.

— Gelirlerin Bir Yüzdesi Olarak Alacaklar:

Bu rasyo, ortalama alacakların yıllık gelirler içindeki yüzdesel payını vermektedir. Bu oranda, ortalama alacaklar, dönem başı ve dönem sonu alacakların toplanması ve ikiye bölünmesi ile bulunur. Bir konaklama işletmesinde özellikle işletme yüksek düzeyde sezonluk ise ortalama bulmak için her ay sonu alacakların (bu bilgi varsa) toplanması ve 12'ye bölünmesi tercih edilmelidir¹¹⁴.

Gelirlerin yüzdesi olarak alacaklar, alacakların likiditesinin veya tahsil edilebilirliğinin tam bir göstergesi olamaz. Bu yüzden alacak devir hızı ve ortalama alacak tahsil süresi bulunmalıdır.

—Alacak Devir Hızı Rasyosu (Paraya Dönüşüm Çabukluğu)

Bir işletmenin alacaklarından yapılan tahsilat, en önemli para girişidir. Alacak devir hızının yüksek olması, diğer bir ifadeyle, alacakların tahsil süresinin kısa, işletmenin borçlarını zor durumlara düşmeden ödeyerek, düşük bir cari oranla çalışmasını sağlar.

$$ADH = \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Ortalama Alacaklar}}$$

Alacak devir hızı alacakların tahsil edilme etkinliği ve kredili iş hacmine bağlı olarak, yılda on defadan otuz defaya kadar değişebilir¹¹⁵.

— Alacakların Ortalama Tahsil Süresi

$$AOTS = \frac{365}{\text{Devir Hızı}}$$

¹¹⁴ Michael Coltman, **A.g. e.** s.20.

¹¹⁵ Michael Coltman, **A.g. e.** ,s.21

İşletmenin tahsil süresi ne kadar yüksek ise, tahsilat politikası da o kadar etkin demektir.

— Stok Devri Hızı Rasyosu

Konaklama işletmelerinde stok devir hızı rasyoları, stok türüne göre hesaplanır.

Yiyecek (veya içecek) = Bir dönemde satılan yiyecek(veya içecek) maliyeti
Stok devir hızı **Bir dönemde ortalama yiyecek (veya içecek) stoku**

Veya $SDH = \frac{NetSatışlar}{Stoklar}$

Yiyecek stok devir hızının, genellikle yılda 24 ile 48 arasında ve içecek devir hızının bir yılda 6 ile 12 arasında sıralanır. Tüm diğer şeyler aynı kalmak şartıyla, devir hızı ne kadar yüksek ise, stoklara yatırılan para o kadar az olacaktır¹¹⁶.

Net İşletme Sermayesi Devir Hızı Rasyosu

Bu rasyo ile işletmenin öz sermayesi ne ölçüde verimli kullandığı belirlenir. Payda da, yıl sonundaki bilançoda gösterilen öz sermayede olabilir¹¹⁷.

$$NetİşletmeSermayesiDevirHızı = \frac{NetSatışlar}{Özsermaye}$$

¹¹⁶ Michael Coltman, **A.g. e.** s.22.

¹¹⁷ Öcal Usta, **A.g. e.** s.85.

Bu rasyo, konaklama işletmeleri için, bir yılda 50 defa veya daha fazla gibi yüksek bir orana değişebilir. Bir konaklama işletmesi, en uygun net işletme sermayesi düzeyini bulmaya çalışmalı ve sonra bu optimum düzeyi ile gelecek performansını karşılaştırmalıdır. Çok fazla net işletme sermayesi(yani çok düşük bir devir hızı) fonların etkin olmayan kullanımı anlamına gelmektedir. Çok az net işletme sermayesi (Çok yüksek bir devir hızı ile gösterilen), satışlar düşmeye başlarsa, nakit güçlüklerine yol açar¹¹⁸. Konaklama işletmelerindeki faaliyet rasyoları, yöneticinin hazırladığı raporlar yardımıyla hesaplanır. Bir konaklama işletmesinde kullanılan faaliyet raporları şekilde gösterilmiştir.

servis yapılan yemekler	Gün			
	Tarih			
	Hava Durumu			
	Kuver Sayısı			Ortalama Hesap
	Kahvaltı, öğle Y., akşam Y. Toplam Bugün	Toplam Bugüne Kadar		Ortalama Hesap Bu güne kadar
Akşam yemeği salonu				
Kafe				
Oda Servisi				
Ziyafet				
Toplam				

Şekil-9 Günlük Rapor

Günlük Faaliyet Raporu					
Satışlar					
	Bugün	Bugüne kadar ay	Bugüne kadar aylık	Bugüne kadar geçen ay	Bugüne kadar geçen yılki ay
odalar					
yiyecek					
içecek					
telefon/telgraf					
erkek oda hizmetçisi(valet)					
çamaşırhane					
diğer					
toplam gelir					

¹¹⁸ Michael Coltman, A.g. e. , s.23

Ücretlerle ilgili giderler

	Bugün		Bu güne kadar ay		Bu güne kadar Tahmini Aylık		Bu güne kadar geçen ay		Bu güne kadar geçen yılki ay	
	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%
oda										
yiyecek ve içecek										
üst departmanlar										

Tarih :
Gün :
Hava Durumu :

İstatistikler

	Bugün	Bugüne Kadar Ay	Bugüne Kadar Tahmini Aylık	Bugüne Kadar Geçen Ay	Bugüne Kadar Geçen Yıllık Ay	Banka Raporu	
Toplam Oda İşgali						Dünkü Bakiye	
Personelin Kullanımı						Tahsilat	
Boş Odalar						Harcamalar	
Toplam kullanılabilir oda						Güne Kalan	
Ort. Oda fiyatı						Alacaklar	
Doluluk yüzdesi							
Çifte D. Sayısı						Dünkü Bakiye	
Çifte D. Yüzdesi						Borçlar	
Yiyecek M. Yüzdesi						Krediler	
İçecek M. Yüzdesi						Bakiye Bugün	

KAYNAK: Michael Coltman, "Ağırlama İşletmelerinde Finansal Üretim", İnce Ofset, Balıkesir 1955, s.38-39.

Şekil-9' un Devamı

3.1.2.1.3. Borç Rasyoları

İşletmeler toplam varlıklarını finanse ederken iki seçenekten yararlanır. Bunlar, özkaynak (hisse senetleri veya dağıtılmamış karlar) ve borçlar (kredi) dir. Borç rasyoları, bu iki finansman yöntemi arasındaki dengeyi gösterir. Bu dengeyi gösteren temel rasyolar vardır; Toplam varlıklar/ toplam borçlar, toplam borçlar/ toplam varlıklar ve borçlar/ özkaynak rasyoları.

Toplam Varlıklar / Toplam Borçlar Rasyosu

Toplam varlık / toplam borç oranı, geleneksel olarak, yanıltıcı olabilen defter değerleri üzerinden varlıklara dayanmaktadır. Arsa ve binalar genellikle, zamanla değerlenir. Bu nedenle, 1/1 gibi düşük bir sonuç gösteren varlık rakamlarının defter değerine dayanan bir rasyo, kreditorler tarafından görülebilir¹¹⁹.

$$\frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Toplam Borçlar}}$$

—Toplam Borçlar / Toplam Varlıklar Rasyosu (Kaldıraç Rasyosu)

Aktiflerin ne kadarının yabancı kaynak ile finanse edildiğini gösterir. Oran yüksekse, işletmenin spekülative tarzda finanse edildiğini, kredi rolünün yüksek olduğunu, finansal yönden güç durumlara düşebileceğini gösterir¹²⁰.

$$\frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Geleneksel olarak, konaklama endüstrisi, %60 ve %90 arasında borçla, %10 ile %30 arasında öz kaynakla finanse edilmiştir. Borçla finansman daha yüksek orana ulaşırken, borç para bulmak gittikçe daha güç olmaktadır. Risk, kredi veren için daha yüksektir ve bu nedenle potansiyel kreditorler daha güç bulunabilir¹²¹.

—Toplam Borçlar / Toplam Öz Kaynak Rasyosu

Bu rasyo oranı kreditorler için çok önemlidir. Ortakların her 1 \$'lık yatırıma karşılık kreditorlerin yatırımları ne kadar yüksek olursa, kreditorler için risk o kadar yüksek olur.

¹¹⁹Michael Coltman, A. g. e. , s:24.

¹²⁰Michael Coltman, A. g. e. , s:24.

¹²¹Michael Coltman, A.g. e. s.25.

3.2.2.1.4. Karlılık Rasyoları

İşletme faaliyet döneminde kar edip etmediği ancak karlılık rasyoları sayesinde öğrenilir. Bu bölümde ele alacağım rasyolar, sadece gelirle ilgili değil, yatırımla da ilişkili olan karlılığı saptamaktadır.

- **Net Kar / Gelir Rasyosu**

$$\frac{\text{Vergiden Sonraki Net Kar} * 100}{\text{Gelir}}$$

Bu, her 100 \$'lık gelirin (t) kadarının net kar olduğu anlamına gelir. Önceki dönemlerin sonuçlarıyla karşılaştırma yapmalı, trendler çıkarmak veya bir zincir şirkette benzer ünitelerde karşılaştırma yapmak için bu rasyo kullanılır. Fakat bu rasyo, tek başına karlılığı belirlemek için yeterli değildir.

—**Varlık Devir Hızı Rasyosu**

$$\frac{\text{Gelir}}{\text{Toplam Ortalama Varlıklar}}$$

Bu rasyo, gelir sağlamada varlıkların kullanım etkinliğini belirler. Konaklama endüstrisinde bu rasyo oranı (devir hızı), bir yıl da ½ gibi düşük bir orandan, 2 veya daha fazla gibi yüksek bir orana kadar değişebilir. Bir konaklama işletmesi için devir hızının genellikle daha düşük olmasının nedenlerinden biri, konaklama işletmesinin boş alanlara (lobiler, koridorlar) ve müşteri odalarına (bunların kapasitesi kısa zamanda değiştirilemez) çok fazla yatırım yapmış olmasıdır¹²².

- **Varlıkların Net Getirisi Rasyosu**

$$\frac{\text{Vergiden Sonraki Net Kar} * 100}{\text{Ortalama Özkaynak}}$$

¹²² Michael Coltman, A.g. e., s.29.

Özkaynak getirisi rasyosu, işletme yönetiminin özkaynak fonlarını kullanmadaki etkinliğini gösterir. Bu rasyo, işletmeye hisse senedi sahipliği yoluyla yatırım değerini inceleyen özkaynak yatırımcısı için yararlıdır.

3.1.2.2. Kara Geçiş Analizi

Bir finans yöneticisinin yararlanabileceği finansal araçlardan biri kara geçiş analizidir. Kara geçiş analizi esas itibarıyla, sabit giderleri, değişken giderler ve kar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan bir analiz yöntemidir. İşletmelerde giderler sabit ve değişken olarak ikiye ayrılır.

Kara geçiş analizinin yapılmasında izlenmesi gereken sıralama şöyledir¹²³;

- İşletmenin, zarara uğramaması için ulaşılması gerekli iş hacmi düzeyinin saptanması,
- Çeşitli üretim düzeylerinde birim maliyetlerinin hesaplanması,
- Çeşitli çalışma düzeyleri için işletmenin işletme sermayesi gereksiniminin tahmini
- Değişken giderler, sabit giderler ve / veya birim satış fiyatlarındaki değişikliklerin, işletmenin kara geçiş noktası ve toplam karına olabilecek etkilerin incelenmesi,
- En karlı ürün türlerinin seçilmesi, üretim birleşiminin değiştirilmesi,
- Asgari satış fiyatlarının belirlenmesi amacı güdülür.

İşletme başarısının ölçüsü olan kar, satış geliri ile maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlandığına göre: İşletmenin ürettiği ve sattığı ürün miktarı ile ürünün satış fiyatının ve sattığı ürün miktarı ile ürünün satış fiyatının ve ürün maliyetinin incelenmesi gerekir. Bu nedenle “fiyat-miktar-kar” ilişkileri, işletmenin gelecekteki finansal planların yapılmasında önemli rol oynar¹²⁴.

Konaklama işletmelerinde karlılık hesaplarının yapılabilmesi için, önce gelir ve giderlerin saptanması veya tahmin edilmesi gerekir. Söz konusu tahminler çok sayıda konaklama işletmesinin incelenmesi sonucu bulunan standart tablolardan yararlanılarak yapılır ve kar tablolarının aktif farkı olarak ortaya çıkar.

¹²³ Öztin Akgüç, **A.g. e.**, s.115

¹²⁴ Öcal Usta, **A.g. e.**, s.89.

TABLO:9 Giderler Standart Tablosu

Yiyecek ve içkiler	% 30
Ücretler	% 30
Genel Giderler	% 10
Vasıtasız Vergiler	% 5
Bakım Onarım	% 10
Diğer Giderler	% 5
Kiralar	% 10

TABLO:10 Gelirler Standart Tablosu

Oda Gelirleri	% 50
Restoran Gelirleri	% 30
İçki Gelirleri	% 15
Telefon Gelirleri	% 2,5
Diğer Gelirler	% 2,5

Kara geçiş analizi kullanılan yöntemler başa baş analizi, güvenlik marjı ve net marj, faaliyet (çalışma) kaldıracı ve finansal kaldıraçtır.

— **Baş baş Analizi**

Baş baş noktası işletmenin ne kar ne de zarar ettiği bir faaliyet noktasıdır. Bu nokta da toplam gelirler ile toplam giderler birbirine eşittir.

Baş başnoktası, otel işletmelerinde değişken ve sabit maliyetleri ile karları arasında ilişkisini belirlenmesine yöneliktir. Karlılık analizini yapmadan önce bazı varsayımların dikkate alınması gerekir¹²⁵.

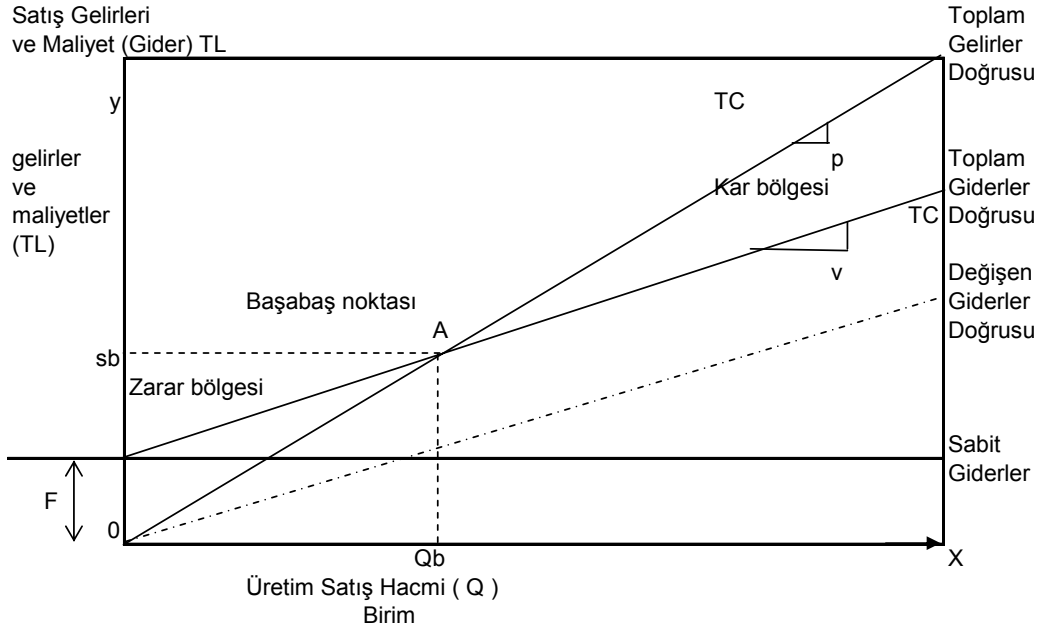
- Fiyatlar sabit kalacaktır,

¹²⁵ Alparslan Pekin, “**Modern Yönetim Muhasebesi**”, 3.Baskı, 1988, İstanbul, Filiz Kitapevi, s.701.

- İşletmenin maliyetleri kısa vadede; sabit ve değişken olarak bölünebilmelidir. Zira uzun dönemde sabit maliyet de değişebilir,
- Sabit maliyetler değişmeyecektir,
- Satış karışımında herhangi bir değişiklik olamayacaktır,
- Stok değişimleri olmayıp, üretim faktörlerinin produktivitesi sabit kalacaktır.

Bu varsayımlar sağlandıktan sonra analize geçilebilir.

Başabaş noktası analizini grafiksel olarak gösterecek olursak;



KAYNAK: Öcal Usta, “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim”, Anadolu Matbaası, İzmir,1996,s.91.

Şekil – 10 Başabaş Noktası

Toplam gelirler doğrusu, toplam giderler doğrusunu (A) noktasında keserek kar ve zarar bölgesini birbirinden ayırır. Bu noktanın altında kalan bölge zarar, üstünde kalan bölge ise karı gösterir. Böylece grafik sayesinde, maliyetler ve gelirlerde yapılacak değişikliklerin, kar üzerinde hemen etkili olacağı görülmektedir.

Cebirsel olarak da başabaş noktasını hesaplamak mümkündür.

$$\text{BBN} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyetler (F)}}{1 - \frac{\text{Toplam Değişken Giderler (WxQ)}}{\text{Toplam Satış Geliri (PxQ)}}} = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}}$$

Birim olarak ise başabaş noktası;

$$Q_b = \frac{F}{P - V}$$

P= Birim Satış Fiyatı
Q_b= Başabaş Noktasındaki Birim Sayısı
V= Birim Değişken Gider
F= Toplam Sabit Gider

- **Güvenlik Marjı ve Net Marj**

Güvenlik marjı, özellikle firmanın zarar etmeden önce satışlarda hangi oranlarda bir azalma olabileceği hakkında fikir vermesi bakımından önem taşır¹²⁶.

Net marj, satış gelirlerinden, değişen giderler toplamı çıkarıldıktan sonra kalan miktardır. Net marj (veya marjinal gelir), toplam sabit giderlerin ve net karın ne kadardık kısmını karışılabilceğini göstermesi bakımından önem taşır. Net marjın toplam satış gelirlerine oranlamasıyla net marj yüzdesi elde edilir. Bu yüzde sayesinde, satışlarda oluşacak bir değişikliğin, karda nasıl bir değişiklik yaratacağı kolaylıkla görülebilir¹²⁷.

- **Faaliyet (çalışma) Kaldıracı**

İşletmedeki sabit ve değişken giderlerinin artma ve azalmasında sebep olan etmenlerin bilinmesine yardımcı olur. Bu aşamada kullanılan finansal analiz araçları çalışma kaldıracağı derecesi ve finansal kaldıracağı derecesidir.

- **Çalışma Kaldıracağı Derecesi**

İşletmede sabit ve değişken giderlerin işletme karına olan etkisini belirler. Sabit giderleri olan her işletmenin, satış hacmindeki gelişmeye bağlı olarak karındaki

¹²⁶Öcal Usta, a **A.g. e.** ,s. 93.

¹²⁷ Öcal Usta, **A.g. e.** s. 93.

gelişme oranı, satış hacmindeki değişme oranından daha yüksektir. Diğer bir değişle, sabit giderler yüksek ise, başa başnoktasına erişebilmek için satış gelirlerinin de yüksek olması gerekir¹²⁸.

$$\text{Ç.K.D.} = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}{\frac{\Delta S}{S}}$$

EBIT: Vergi ve faizden önceki kar

S: Satışlar

İşletmedeki belli yüzde değişimin, işletmenin karlarında oluşturduğu değişmeye oranı olan çalışma kaldıraç derecesini bu şekilde formül edecek olursak;

$$\text{Ç.K.D.} = \frac{\text{Kardaki Yüzde Olarak Değişme}}{\text{Satış Hacmindeki Yüzde Olarak Değişme}}$$

$$\text{Ç.K.D.} = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V)-F}$$

P: Birim Satış Fiyatı

Q: Satışlar

V: Birim Değişken Gider

F: Toplam Sabit Gider

- Finansal Kaldıraç Derecesi

Finansal kaldıraç derecesi, faiz vergiden önceki karlardaki belli yüzde değişimin, öz sermaye karlılığındaki belli yüzde değişme oranıdır.

¹²⁸ Öcal Usta, A.g. e. s. 94.

$$F.K.D. = \frac{\text{HisseBaşınaKardakiYüzdeOlarakDeğişiklik}(EPS)}{\text{FaizveVergidenÖncekiYüzdeOlarakDeğişiklik}(EBIT)}$$

$$F.K.D. = \frac{\frac{\Delta EPS}{EPS}}{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}$$

Ya da

$$F.K.D. = \frac{FVÖK(EBIT)}{FVÖK - C(EBIT)}$$

C= yıllık ödenecek faiz gideri

- Bileşik Kaldıraç Derecesi

Çalışma ve finansal kaldıraç derecelerinin etkisi birlikte görülmektedir ve birbirlerinin çarpımına eşittir. Böylece satış miktarındaki değişimin, öz sermaye karlılığı üzerindeki etkisini bulmuş oluruz.

$$B.K.D. = \frac{\frac{\Delta EPS}{EPS}}{\frac{\Delta S}{S}} = \frac{\text{HisseBaşınaKardakiYüzdeOlarakDeğişiklik}}{\text{SatışHac min dekiYüzdeOlarakDeğişiklik}}$$

Ya da

$$B.K.D. = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V)-(F+C)}$$

Şeklinde ifade edebiliriz.

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ POLİTİKALARI Ve KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİM ETKİNLİĞİ

İşletme sermayesi politikası iki temel soruyu kapsar¹²⁹:

1. Hem toplam hem de ayrı kalemler (hesaplar) bakımından cari aktiflerin uygun düzeyi nedir?

2. İstenen cari aktifler nasıl finanse edilmelidir?

İşletmeler her zaman sermayeye ihtiyaç duyarlar. Yani, tesise, makinelere, stoklara, ticari alacaklara ve diğer tüm varlıklara yatırılan ve bir şirketi etkin bir şekilde çalıştırmanın gereği olan paraya. Genellikle bu varlıkların tamamı bir defada satın alınmaz, firma büyüdükçe zaman içinde azar azar edinilir. Bu varlıkların toplam maliyetine firmanın toplam sermaye ihtiyacı denir¹³⁰. İşletmelerde optimal politikanın belirlenmesi için, tüm değişkenler hakkında ayrıntılı bilgiye gerek vardır. Ancak belirsizliğin fazla olduğu günümüz ekonomik koşullarında, tüm değişkenler hakkında sağlıklı bilgiler elde etmeğe ve tahminlerde bulunmağa olanak yoktur. Çeşitli finansman politikalarının ve dönen varlıklara yapılacak yatırım tutarlarının etkilerinin saptanmasına yardımcı olacak bilgisayar simülasyon(benzetme)

¹²⁹ Brigham, “**Essentials of Managerial Finance**”, Dryden Fort Worth, 1996 s: 299.

¹³⁰ Brealey, Myers ve Marcus, A. g. e. , 1997,s:526.

modellerinin geliştirilmesi konusunda ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak bu modellerin çözümler sağladığı ileri sürülemez.¹³¹

Bir konaklama işletmesinin finans yöneticisi, diğer işletmelerde olduğu gibi dönen varlıkların finansmanında, kısa ve uzun süreli birçok alternatif arasından seçim yapmak durumundadır. İşletmenin kaynak ihtiyacını karşılanmasında uzun süreli fonlardan yararlanma oranı yükseldikçe, işletme sermayesi yönetimi ihtiyatlı bir konum alır.

Konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, kısa vadeli borçlanma yoluyla işletme sermayesi finanslaması, işletmenin içinde bulunduğu koşullar kadar ülke ekonomisinin gidişatı (1998 küresel kriz gibi) nedeniyle de kısa süreli kredilerin yenilenememesi riskini beraberinde getirmektedir.

İşletme sermayesi finanslamasında uzun süreli borçlanmanın daha az olduğu halde, işletmenin kısa vadeli borçlanmayı tercih etmelerinin temel nedenleri; esneklik, maliyet avantajı ve daha kolay tedarik edilebilme imkanındır. Tabii burada, kısa vadeli borçlanmanın uzun vadeli borçlanmaya oranla daha riskli olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

İşleme sermayesi finansmanında kısa süreli kredilerden yararlanılması halinde kredi maliyetinin görece olarak düşük olmasına karşılık risk artmaktadır. Bu durumda firma, riskin artması pahasına daha ucuz kaynak kullanmak yoluyla karlılığını artıracak veya karlılıktan fedakarlıkta bulunarak, uzun süreli kredilerden yararlanma stratejisi izleyerek riski azaltacaktır. Diğer bir deyişle karla risk arasında bir değişim yapacaktır¹³².

İşletme sermayesinde kullanılacak politikanın seçimi risk ve karlılık arasındaki ilişki temel esas alınarak yapılır. Çalışma sermayesi politikaları bir bakıma risk ve karlılık arasında belli geçişler (trade off) yapılarak bir optimum aranmasıdır denilebilir¹³³.

İşletme sermayesi finanslama stratejileri likidite, risk ve karlılık gibi faktörlerin oluşmaktadır. Likidite derecesi ile karlılık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Likidite arttıkça firmanın likit varlıklar üzerinden sağlayacağı kazançlar

¹³¹ J. Fred Weston- F. Eugene Brigham, “**Managerial Finance**”, Holt International Edition, 1975, England, s:139.

¹³² Öztin Akgüç, “**Finansal Yönetim**”, Avcıol Basın Yayın, İstanbul, 1994, s: 225.

¹³³ Atilla Gönenli, “**İşletmelerde Finansal Yönetim**”, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını, No: 250, İstanbul, 1991. s: 411.

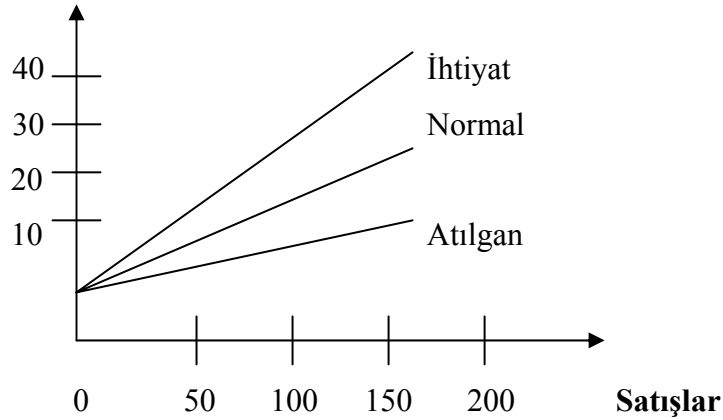
azalacaktır. Likiditenin bol olması riskin azalmasına neden olacaktır. Risk ve karlılık arasındaki ilişki de doğru orantılıdır. Risk azaldıkça karlılık da azalır.¹³⁴.

Diğer taraftan, işletmenin ellerinde fazla likit değer bulundurmaları da karlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü elde bulundurulan likit bir fırsat maliyeti vardır. Bir işletmede yüksek bir likidite ile yükümlülüklerini yerine getirememesi riskini azaltabilir. Buna karşılık, elde tutulan likit değerlerle yapılabilecek yatırımların sağlayacağı gelirden yoksun kalma durumu ortaya çıkar.

Özetle konaklama sektöründe işletmelerin, işletme sermayesi yönetiminde izleyecekleri stratejiler, diğer sektörlerde olduğu gibi bu işletmelerin de karlılığını etkilemektedir. Bu nedenle işletme sermayesi yönetimi ile ilgili kararlar turizm sektörü açısından çok önemlidir.

İşletme sermayesinin finanslaması ile ilgili politikalar üç temel strateji olarak gösterilmektedir. Bu politikalar belirlenmiş satış seviyesini gerçekleştirmek için işletme sermayesinin değişen tutarlarına göre farklıdır. Alternatif işletme sermayesi finanslama stratejileri grafik üzerinde aşağıda gösterilmektedir¹³⁵.

Grafik 1: İşletme Sermayesi Politikaları
İşletme Sermayesi Tutarı



KAYNAK: Ahmet Aksoy, "İşletme Sermayesi Yönetimi", Gazi Büro, Ankara, 1993, s:3.

¹³⁴ Ahmet Aksoy, "İşletme Sermayesi Yönetimi", Gazi Büro, Ankara, 1993, s:42.

¹³⁵ Ahmet Aksoy, "İşletme Sermayesi Yönetimi", Gazi Büro, Ankara, 1993, s:34

Grafik 1, cari aktiflerin düzeyi konusundaki üç seçenek politikayı göstermektedir. Her politikaya göre, her satış düzeyini desteklemek için farklı miktarlarda bir işletme sermayesi muhafaza edilmektedir. Şekilde görülen en dik eğimli doğru, oldukça “ihtiyatlı” bir işletme sermayesi finansmanını, orta eğimli doğru “ılımlı” bir işletme sermayesi politikasını ve eğimi en az olan doğru da “atılğan” ya da katı olarak adlandırılan işletme sermayesi finanslaması politikasını göstermektedir.

İhtiyatlı finanslama politikası, vade işletme ya da kendi kendini likide etme yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Bu finanslama politikasında riski en düşük finansman kaynaklarının tercih edilmesi söz konusudur. Çünkü işletmelerin sürekli aktifleri yani duran ve dönen varlıkların tamamına yakın bir bölümü, uzun vadeli borçlanma yoluyla finanse edilmektedir.

İhtiyatlı varlık yönetiminin en önemli özellikleri; yüksek seviyede cari aktifler, uzun nakit dönüşüm süreci, daha yüksek gelirler, daha düşük giderler, daha düşük vergi ve düşük risk/ düşük getiri stratejisi olarak belirtilebilir.

Kaynakların sağlandığı süre ile kullanıldığı varlıkların paraya çevrilme zamanlarının uyumlu olması kuralı bu politikada yerine getirilmektedir. Bu alternatifte firmanın likidite riski oldukça düşük düzeydedir. İşletme sermayesini oluşturan varlıkların tutarlarında dalgalanma olmadığında kısa vadeli kaynak kullanma yoluna gidilmektedir. Ayrıca bu alternatifte diğerlerine nazaran kaynak maliyeti yüksektir. Çünkü uzun vadeli kaynakların fazla kullanılması, kaynak maliyetinin yükselmesine, karlılığın da düşmesine neden olmaktadır¹³⁶.

Konaklama işletmeleri açısından dengeli finanslama stratejisi, diğer bir ifadeyle işletme sermayesi dalgalanma gösteren işletmelerin başvurdukları bir alternatif niteliği taşımaktadır. Siyasi seçimler, uluslararası resmi heyetlerin ziyaretleri, muhtelif kongre, sempozyum, spor müsabakaları gibi faaliyetlerin yoğun olduğu dönemlerin hazırlık aşamasında artan talebin karşılanması için odaların optimum kullanımı ve yiyecek içecek üretiminin hızlanmasına ihtiyaç duyulacaktır. Bu dönemlerde gereken işletme sermayesi unsurları, kısa vadeli borçlarla finanse edildiğinde işletmeler kendilerini rahat hissedeceklerdir. Kısa vadeli borçlanma yoluyla sağlanan kredilerin bu gibi durumlarda geri ödemesi de kolay olmaktadır.

¹³⁶ Ahmet Aksoy, “İşletme Sermayesi Yönetimi”, Gazi Büro, Ankara, 1993, s: 36

Hizmet satışlarının gerçekleşmesinden sonra sağlanan nakitler, varsa borç ödemelerinde kullanılacaktır. Normal dönemlerde ve işletme sermayesinin devamlılık arz eden bölümlerinde kısa vadeli kredi kullanılmaktadır.

Dengeli finanslama alternatiflerinin, konaklama işletmeleri açısından risk ve karlılığın dengede olduğu optimal finanslama stratejisi görünümünde olduğu söylenebilir.

Atılgan finanslama politikası; dönen varlıklarının tamamen kısa vadeli borçlanma yoluyla, duran varlıkların ise büyük ölçüde uzun vadeli borçlanma yoluyla finanslanması alternatifidir. Kısa vadeli borçların geri ödenmesinde sıkıntılarla karşılaşılması ihtimali, bu politikayı riskli bir konuma sürüklemektedir. Bu alternatifte, işletmelerin likidite düzeylerinin minimum olduğu görülür. Bu finanslama yöntemini uygulayacak işletmelerin, belirsizlik durumunun minimum olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Atılgan finanslama stratejisinin en önemli özellikleri olarak; düşük seviyede cari aktifler, etkili ve atak yönetim, kısa nakit dönüşüm süreci, daha düşük giderler, daha yüksek gelirler, daha yüksek vergi ve yüksek risk / yüksek getiri stratejisi belirtilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAK YÖNETİMİ

1- KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAK YÖNETİMİ ETKİNLİĞİ

1.1. Alacak Yönetiminin Özellikleri

Alacaklar, işletmenin normal faaliyetleri ve bunun dışında çeşitli nedenlerle üçüncü kişilere olan ilişkilerden meydana gelir. Alacakları doğuran kredili satışlardır. Kredi terimi, gelecekteki bir ödeme için bugünkü bir hak olarak veya istendiği anda veya tespit edilen bir tarihte para ve mal olarak ödemek suretiyle mal ve hizmet elde edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır¹³⁷.

Kredili satış, birçok işletmenin satışları artırmak için başvurduğu bir pazarlama aracıdır. Alacaklar düzeyi, kredili satışların ve satışlar ile tahsilat arasındaki sürenin bir fonksiyonudur¹³⁸. Konaklama işletmeleri talebi kendilerine çekmek ve satışları yükseltmek için giderek kredili satışlarını artırmaktadırlar. Birçok konaklama işletmesinin kredili satış yapması, sektörde etkin olan belli başlı tur operatörlerinin ve seyahat acentelerinin turistik talebi kendilerine kaydırmalarına neden olmaktadır. Bir konaklama işletmesinin potansiyel müşterilerine kolayca ulaşmasını sağlayan tur operatörleri ve seyahat acenteleri, bu tür işletmeler için bir pazarlama aracıdır. Bu yüzden çok sayıda konaklama işletmesi, tur operatörlerine ve seyahat acentelerine bağımlı durumdadır.

Konaklama işletmelerinde kredili satış oranları çok yüksektir. Bunu nedeni, konaklama işletmesinin oda satışlarını artırmak ve hizmetlerini çekici kılmak amacıyla, tur operatörleri ve seyahat acentelerine belli başlı vade uygulamalarını yapma zorunluluğudur.

¹³⁷ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 15.

¹³⁸ Michael Coltman, A.g. e. , s:86.

Günümüz koşullarında her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kredi kartı uygulaması geniş yer kaplamaktadır. Seyahat esnasında insanlar, yanlarında para bulundurmamak yerine, özellikle emniyet amacıyla kredi kartı kullanmayı tercih ederler.

Yukarıda saydığım nedenlerden dolayı, konaklama işletmelerinde kredili satışların oranı gün geçtikçe artmakta ve beraberinde etkin bir alacak yönetimini gerekli kılmaktadır.

Alacakların yönetiminin, firmanın para girişi, karlılığı veya finansman gereksinimi üzerinde önemli etkileri vardır. Alacak yönetiminde etkinlik sağlamakla firma, para girişini hızlandırabileceği gibi, karlılığı arttırabilir ve aynı iş hacmini, müşterilerine daha az kaynak bağlamak yolu ile çevirebilir¹³⁹.

Konaklama işletmelerinde kredili satışların artmasıyla birlikte alacak miktarının artması, vadelerin uzaması ve gecikmesi, işletme sermayesi yönetiminde büyük sorunlara neden olmaktadır. İşletmede alacakların miktarının yüksek olması demek, satışlardan elde edilmesi beklenen nakdin ertelenmesi anlamına gelir. Bu durumda, gereksinim duyulan işletme sermayesi oranı da artış gösterir. Nakit ihtiyacı duyan konaklama işletmesi, sorumluluklarını yerine getirebilmek için başka kaynaklardan nakit sağlama gereksinimi duyacağından, finansman sorunlarıyla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, konaklama işletmelerinde etkin bir alacak yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmenin kredili satış uygulamasına gitmesi, o işletmede nakitten nakite olan devir işleminin uzamasına neden olacaktır. Kredili satış yapılmadığında nakit-stoklar- nakit şeklinde olacak olan işletmenin nakitten nakde olan dönüşü, kredili satış yapıldığında stokların nakitten önce alacaklara dönüşeceği için nakit- stoklar- alacaklar- nakit nedeniyle, peşin satış yapılması haline nazaran toplam varlıklar daha büyüyecektir. Toplam varlıklardaki bu artış ve alacakların varlıklar içerisinde dahil olması yeni yönetim sorunlarını ortaya çıkaracaktır. Bu konudaki sorunlar işletme sermayesi içerisinde optimal alacak miktarına yer verilmesi ve alacakların yönetim amaçlarına ulaşması için alınacak miktarına yer verilmesi ve alacakların yönetim amaçlarına ulaşması için alınacak kararlarla ilgilidir¹⁴⁰.

¹³⁹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s:261.

¹⁴⁰ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 16.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetimini amacı; likit yapıyı korumak, alacaklardaki yatırımı emniyet altına almak ve karı artırmaktır.

— **Likit Yapıyı Korumak:** İşletme sermayesi kalemlerinin temel özelliği kısa hayat süresine ve likit bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu nedenle, alacakların yönetimindeki temel amaçlardan biri, alacaklardan elde edilecek nakit akışlarını kontrol altında tutmak ve işletmenin likit yapısının korunmasını sağlamaktır. Vade bitiminde çoğu alacakların tahsil edilememesi firmanın nakit durumunda hızlı bir bozulmaya neden olacaktır¹⁴¹. Çünkü işletmedeki nakit – stoklar- alacaklar- nakit şeklindeki akış, alacaklar noktasında durmuş olacaktır. Akıştaki bu bozukluk alacaklardaki yatırım miktarının artmasına neden olacak, dolayısıyla alacakların tahsil edilmemesinden doğan bu nakit boşluğunu doldurmak için sağlanan ilave nakdin finanslama giderini doğuracaktır. Böylece, kredi yöneticisi işletmeye düzenli bir nakit akışının sürmesini sağlayacak, dolayısıyla kısa dönemli borçlanma ihtiyacını en aza indirecek şekilde kredi kabul etmeli ve tahsilat gerçekleştirebilmelidir.

— **Alacaklardaki Yatırımı Emniyet Altına Almak:** Alacakların yönetim amaçlarından diğeri ise, alacaklardaki yatırımları emniyet altında tutmaktır. Konaklama işletmelerinde gün geçtikçe tutarları artmaktadır. Eğer alacakların çoğu zayıf nitelikli hesaplar ise, önemli bir yatırım potansiyel zararlar nedeniyle yüksek riskli olabilir. Etkili kredi yönetimi yalnız iyi nitelikteki hesapları seçmek ve tahsilat prosedürlerini iyileştirmek suretiyle yatırımın risklilik derecesini azaltabilir¹⁴².

— **Karı Artırmak:** İşletme, diğere varlıklarda olduğu gibi ortakların kararlarını en büyükmek amacıyla yani, kar beklentisi nedeniyle alacaklarına yatırım yapar. Bu nedenle alacakların yönetiminde, kredi genişle timiyle ortaya çıkan maliyetle satış artışından doğan kazançlar arasındaki karı artırmak suretiyle firmanın karlılığının artırılması amaçlanır. Alacaklara yapılan yatırım kararlarının verilmesinde likiditeyi koruyacak, riski azaltacak ve karlılığı en üst düzeyde tutacak şekilde yatırım miktarının ayarlanması gerekir. Bunun için de gerekli karar

¹⁴¹ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s:20

¹⁴² Münevver Nalçacı, A. g. e. , s:20

analizlerinin yapılmasını, bu kararların etkin bir biçimde uygulanmasını ve zaman içinde kararların iyileştirilmesini ve değişen koşullara uyumu sağlayacak bir sistemin oluşturulması gerekir¹⁴³.

Konaklama işletmelerinde etkin bir alacak yönetiminin yapılabilmesi için öncelikli olarak, alacak miktarını etkileyen etmenlerin iyi bilinmesi gerekir.

1.2. Konaklama İşletmelerinde Alacak Düzeyini Etkileyen Etmenler

Alacakların düzeyinin belirlenmesi her işletmenin yönetim anlayışına, finansman gücüne ve yapısına bağlı olarak değişmektedir. Alacakların düzeyi her işletmede farklı olmakla beraber, bu düzeyi etkileyen etmenler genel olarak belirlenir. Aşağıda belirtilen etmenlerden her birinin işletmedeki alacak düzeyine etkisi işletmeden işletmeye farklılık gösterir¹⁴⁴.

Konaklama işletmelerinde alacak düzeyini etkileyen etmenleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar kontrol edilemeyen ve edilebilen etmenlerdir.

— Kontrol Edilemeyen Etmenler

1- İşletmenin Büyüklüğü

Konaklama işletmelerinin büyüklüğü müşterilere açılacak kredi limitini önemli ölçüde etkilemektedir. Konaklama işletmelerinin yıldız sayılarının artması, diğer bir ifade ile büyümesi, gerek özkaynakların çoğalması ve gerekse daha kolay fon sağlayabilmesi anlamına gelmektedir. Kaynak maliyetinin büyük ölçekli konaklama işletmelerinde ucuz olması, çok sayıda firmaya ve kişiye kredi açma imkanı tanınmasına yol açmaktadır. Böylece alacaklara yapılan yatırım miktarı da artış eğilimi gösterir.

¹⁴³ Münevver Nalçacı, **A. g. e.** , s: 21.

¹⁴⁴ Öztin Akgüç, **A. g. e.** , s: 262.

2- Üretilen ve Satılan Mal veya Hizmetin Tipi

İşletmenin ürettiği veya sattığı malın dayanıklı olup olmaması da alacakların düzeyini etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet üretilir ve satılır. Hizmetlerin kalitesi, bir başka ifade ile yerinde ve zamanında yapılan hizmet, talebin artması anlamına gelir. Bu şekilde tur operatörlerini ve seyahat acentelerini kendine çeken konaklama işletmesi, alacaklı satışlarının seviyesini de artırma yoluna gider.

3 – Satış Miktarı ve Mevsimlik Değişiklikler

Satışların düzeyi de alacaklar hesabındaki yatırım büyüklüğünü etkileyen etmenlerden biridir. Satış hacmindeki artış alacakların miktarının artmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde satışlarda mevsimlik veya sürekli artış olduğunda, alacaklardaki yatırım düzeyi de artmaktadır.

4 – Ekonomik Durum

Ekonomik durum, firmaların alacakları üzerinde iki yönlü etki yapabilir. Birincisi, ekonomik durgunluk dönemlerinde işletmeler piyasadaki durumlarını korumak ve satışlarını artırabilmek için daha çok kredili satış yapma yoluna gidebilirler. Ayrıca bu dönemlerde müşterilerin alacak güçlerinin azalması alacakların devir hızını azaltabilir. Bu durumda alacakların miktarı göreceli olarak artmaktadır¹⁴⁵. İkincisi, ekonominin durgunlaştığı dönemlerde satışlardaki azalma veya likidite sıkıntısı çekilmesi alacakları azaltabilir¹⁴⁶.

5 - Rekabet

Bir işletmenin alacaklardaki yatırımın en önemli nedeni, mallarıyla ilgili olarak bir rekabet avantajı sağlamak böylece satışlarını ve karını artırmaktır. Rakip firmaların kredi koşullarında yaptıkları değişikliklerin pazar payını korumaya çalışan

¹⁴⁵ Öztin Akgüç, “**Finansal Yönetim**”, İkinci Baskı, İst. Ün. Yayınları, No: 2554, 1979, s: 244.

¹⁴⁶ Türkan Arıkan, “**Alacakların Yönetimi 1.**”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, C. 11, s.5 (Mayıs 1974) , s:29.

bir işletmeyi etkileyeceği açıktır. Böyle bir durum finansal yöneticiler zorunlu olarak alacaklara yapılan alacak miktarını zorlayacaktır¹⁴⁷.

— Kontrol Edilebilen Etmenler

1- Müşterilerin Kredi Değerliliğinin Belirlenmesi ve Seçimi

Her işletme potansiyel müşterilerini kredi değerlilikleri açısından bir sıralamaya tabi tutabilir. İşletme bu gruplandırma içerisinde, en yüksek değere sahiplerden başlamak üzere kredili satış yapacağı müşterileri belirler. Seçimde titizlik gösteren ve sadece en güvenilir müşterilere kredi açan işletmenin alacak düzeyi düşük olacaktır. Bu durumda genellikle, alacakların zamanında tahsil edilmesi alacaklar düzeyinin düşük olmasına yardımcı olacaktır¹⁴⁸.

2 - Kredili Satış Koşulları

Alacak düzeyini ve işletmenin kontrol edebileceği diğer bir faktör, kredili satış koşullarıdır. Kredi limitleri çok yüksek ve kredi vadelerini uzun tutan işletmelerin alacak düzeyi yükselecektir. Bu tip işletmelerde vadesinde ödenmeyen biriken alacak miktarı da artacaktır. Diğer taraftan kredi standartlarını çok sıkı işletmelerde alacak düzeyi azalacaktır¹⁴⁹.

3 – Tahsilat Politikası

İşletmelerin tahsilat politikalarındaki etkenlik derecesi de alacak düzeyi üzerinde önemli rol oynar. Tahsilatlardaki aksamalar alacakların miktarının artmasına neden olduğu gibi, sermayenin karlılığı üzerinde de olumsuz etki yapmaktadır¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 19

¹⁴⁸ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 19

¹⁴⁹ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 19

¹⁵⁰ Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 20

1.3. Konaklama İşletmelerinde Kredili Satış Politikaları

Alacak yönetiminin temel işlevleri, kredili satışlara ilişkin genel politikaların belirlenmesi ve bu politikaların müşterilere bireysel olarak uygulanması, kredili satış politikalarının uygulanmasının kontrolüdür.

Konaklama işletmelerinde kredili satış politikaları belirlenirken, sadece finans departmanının görüşleri alınmamalıdır. Bu aşamada diğer departmanlarla da işbirliği halinde olunmalıdır. Özellikle, işletme işlevlerinden pazarlama, muhasebe ve finansman işlevlerinin uyumlaştırılması etkin bir politika uygulamalarına neden olabilmektedir. Konunun başında belirttiğim gibi kredili satışların artması, alacakların yükselmesine ve dolayısıyla gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarının artmasına neden olacaktır. Böylece finansman yöneticisi, fon gereksinimini karşılayabilmek için ek fon arayışına gidecektir. Dış kaynaklardan fon sağlanması işletme sermayesi maliyetini arttırır. Bu aşamada finans yöneticisinin, işletmede kredili satış politikalarının belirlenmesinde en üst derecede sorumluluk sahibi olması gerekir.

Alacakların takibi, tahsilatların gerçekleşmesi gibi işlemler muhasebe departmanı tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle, kredili satış politikalarının belirlenmesinde muhasebe departmanı ile işbirliği halinde olunması gerekir.

Konaklama işletmesinin içinde bulunduğu pazar alanının incelenmesi, her Pazar bölümü için ayrı ayrı kredi satılarının belirlenmesi gerekir. Pazarlama departmanı ile işbirliği ile çalışılması, etkin bir kredi politikasının belirlenmesinde büyük önem arz eder.

Ayrıca, kredili satış politikasının belirlenmesi, finans ve satış yöneticileri arasında yakın bir işbirliği ve eşgüdümü gerektirir. Kredili satış şartları saptanırken finansmana ilişkin düşünceler kadar, bunu satışlar üzerindeki etkisi de dikkate alınmalıdır¹⁵¹.

Kredili satışlarla ilgili göz önünde bulundurulması gereken temel kriterler vardır. Bu kriterler, kredili satışlardan doğabilecek sorunların minimize edilmesine yardımcı olacaktır. Bunlar¹⁵²:

¹⁵¹ Öztin AKGÜÇ, **A. g. e.**, s: 265.

¹⁵² ---- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **A. g. e.**, s: 77.

—Kredi amacıyla ilgili genel kuralların, yetki limitlerinin hazırlanması ve ilgili kişilerin bilgisine sunulması gereklidir.

— Hesaplar hakkında yeterli bilgi sağlanmalıdır.

— Kredi dosyalama sistemi olmalıdır. Bu dosyada en büyük günlük ödeme kaydı, müşterinin şahsı ve işletmesi hakkında bilgilerle birlikte olumsuz kriterlerin oranı, hesabın potansiyel karlılığına karşı risk oranının ölçümü ve satılan ürünlerin stok, alacak, zaman gibi faktörlerin getirdiği maliyet belirlenmelidir.

—Yavaş ödenen hesaplar için özel koşulların olup olmadığı saptanmalıdır.

—Tahsil işlemlerinden kimim sorumlu olduğu bilinmelidir.

—Alacak hesaplarıyla ilgili raporlar hazırlatılmalı ve bunlar düzenli olarak incelenmelidir.

Bu kriterler göz önüne alınarak işletmelerde etkin bir kredi politikası düzenlenmesi, kredili satışlardan doğabilecek risklerin en aza indirgenmesine neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinde dikkate alınması gereken değişkenler vardır. Bunlar, kredi standartları ve kredi vadeleridir.

1 – Kredi Standartları: Standartlar, krediden kimlerin yaralanacağını belirlemek için saptanmalıdır¹⁵³. Konaklama işletmelerinin müşteri grupları, acente müşterileri, şirketlerin ve diğer kuruluşların müşterileri ve münferit müşteriler olarak üçe ayrılır. Konaklama işletmeleri için en riskli müşteriler münferit müşterilerdir. Doğal olarak konaklama işletmeleri, bu tür müşterilere ya hiç kredi açmayacak veya kredi limitini düşük tutacaktır. Şirket ve acente müşterilerine tanınan kredi limitleri genelde daha yüksektir. Bunun sebebi, acente ve şirket müşterilerinin alacak takibinin daha kolay olmasıdır. Konaklama işletmelerinde kredi açma yetkisi işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir.

Bu gün birçok konaklama işletmesinde, belirli şartlar dahilinde kredi açma yetkisi departman kasiyerlerine verilmiştir. Bu tür hesaplar, ödemelerin daha sonra kredi kartı dağıtım organizasyonundan veya visa ve master kart gibi kartlara referans olan bankalardan tahsil olana kadar alacakların bir bölümünü oluşturur.

¹⁵³ Michael Coltman, A. g. e. s: 86.

Konaklama işletmelerinde alacak hesapları şehir büyük defter ve kurum hesaplarından oluşmaktadır. Şehir büyük defter hesapları, ziyafet ve toplantı işlerini, işletmenin yiyecek ve içecek imkanlarını kullanan bireylerin kredi kartı borçlarını ve konaklama işletmesinde kalmakta olan ve ayrılmış olan kişilerin borçlarını kapsamaktadır. Bu tür hesapların tahsil edilmesi için normal tahsilat prosedürleri yürütülmektedir. Kurum (otel) hesapları, işletmede kayıtlı bulunan ve henüz ayrılmamış müşteriler için açılan hesaplardır¹⁵⁴.

Konaklama işletmelerinde bu tür hesapların yüksek seviyelere ulaşması her zaman mümkündür. Bu gibi durumlarda, müşteriye borucunun en az haftada bir kez bildirilmesi gerekir. Böylece müşteri hesabını kontrol etme imkanı bulurken, kredi anlaşmalarının yenilenmesi gerektiği de vurgulanmış olur.

Abartılı kredi standartları gelir kaybına yol açabileceği gibi, gevşek kredi kartı standartları da kötü (şüpheli) alacaklara ve tahsilat masraflarına sebep olabilmektedir.

2 – Kredi Vadeleri: Ürünlerini tüketicilere satan işletmeler erken ödemeler için sık sık ıskontolar teklif ederler. Böylece, ödemeler teşvik edilir ve tahsilat hızlandırılarak işletmeye nakit girişi sağlanır.

Konaklama işletmeleri, tüketicilerinin ödemesi için hesap raporunun gönderilmesinden sonra 30 günlük zaman dilimine güvenirlir. Zaman limiti 60 gün veya daha fazlasına uzatırlarsa, zaman diliminin ikiye katlanması pahalı olabilir. Kredi vadesinin uzatılması ile artan alacak yatırımı, işletmenin alternatif gelirinden yoksun kalmasına neden olacaktır¹⁵⁵.

Kredi vadesinin uzaması işletmenin varlığını bu şekilde etkilerken, kredi standartlarındaki bir takım değişiklikler de aynı oranda işletme karlılığı üzerinde etkilidir diyebiliriz. Müşterilerde aranılan niteliklerde daha geniş davranılması, diğer bir deyişle kredi değerliliğinin saptanmasındaki standartların yumuşatılması ve elverişli şartlarla kredili satış yapılmasının firma açısından yararlı olup olmadığının belirlenmesi, bazı bilgilerin bilinmesini gerekli kılar. Bunlar¹⁵⁶:

1. Firmanın satışlarda sağlayacağı artışın,

¹⁵⁴ Michael Coltman, A. g. e. s: 86.

¹⁵⁵ Michael Coltman, A. g. e. s: 87.

¹⁵⁶ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 268.

2. Artan satışların karlılığının,
3. Ortalama tahsil süresinin uzamasının,
4. Alacakların şüpheli hal alması olasılığının,
5. Firmanın fon kullanımında beklediği asgari karlılık oranının veya fon maliyetinin bilinmesi işletme karlılığını etkiler.

İşletme açısında temel amaç doğan her alacağın tahsil edilmesi olmakla beraber, değişik faktörler bunun her zaman için gerçekleşmesinin engellemektedir. Alacakların firma açısından riski bu tip yatırımların bir bölümünün firma tarafından tahsil edilememesidir. Risk, işletme karar modelleri için hemen daima söz konusu yapılabilecek bir haldir¹⁵⁷.

Kredili dış satımlarda da alacakların tahsil edilememe riski; müşteri ile aradaki mesafenin uzak olması nedeni ile müşterinin ödeme gücünün iyi değerlendirilememesi, politik nedenlerle müşterinin ülkesi ile ilişkilerinin kesilmesi olasılığının varlığı, müşterinin ülkesindeki kambiyo kontrolleri nedeniyle transfer güçlükleri, süre içerisinde döviz kurlarında değişiklik gibi sebeplerle iç pazara yapmaya kıyasla daha risklidir¹⁵⁸

İşletmeler dışsatımdaki riski azaltabilmek için bazı önlemler alabilirler. Bunlar¹⁵⁹:

- Müşteriler üzerine çekecekleri poliçelerin güvenilir bir banka tarafından da kabulü veya ödeme garantisi verilmesi (kabul- aval kredisi) koşuluyla kredili satışın yapılması,
- Dışsatımdan doğan alacakların sigorta ettirilmesi (ihracat sigortasından yararlanma)
- Müşterilerden bir ölçüde peşin tahsilat yapılması, avans alınması,
- İhracat dövizinin vadeli satışı,
- Alacak hakkının, hamilin rücu hakkı olmaksızın satışı (factoring, forfaiting) gibi önlemlerdir.

¹⁵⁷ Atilla Gönenli, “ İşletmelerde Finansal Yönetim”, İst. Ün. Yayınlarından, No: 2181, 1976, s: 301.

¹⁵⁸ Öztin Akgüç, A. e. g. s:278.

¹⁵⁹ Öztin Akgüç, A. e. g. s:278.

Konaklama işletmelerinin dışsatıma bağımlı duruma gelmesi ve kredili satışların giderek daha çok tercih edilmesi, alacakların oranının ve maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Daha önce belirttiğim gibi alacakların yükselmesi, gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarını da arttırmaktadır. Genel kural olarak, bir konaklama işletmesi kredili satış politikalarını belirlerken kredili satışın getireceği yararlar, doğuracağı kayıpları karşılaştırarak ve yararlar ağır bastığı sürece kredili satış yapma yoluna gidilmesi beklenir.

Kredili satış politikaları belirlenirken bazı etmenlerin göz önünde tutulması gerekir. Bunlar¹⁶⁰:

- 1- Modası geçmiş, yakın bir gelecekte satış kabiliyetini tümüyle veya büyük ölçüde yitirecek mallara karşı istem(talep) yaratmak, bu tür malların kısa sürede satılmasını sağlamak,
- 2- Devresel hareketlerin iniş döneminde, geleceği parlak müşterileri kaybetmemek ve onların geçici likidite sıkıntılarının hafifletilmesine yardımcı olmak,
- 3- Yeni ürünlerin tanınması için daha elverişli satış koşulları sağlamak,
- 4- Satışların tüm yıla düzenli olarak yaymak, hareketsiz mevsimlerde aşırı stok birikimini önlemek,
- 5- Daha uygun koşullarla satış yapan firmalarla rekabette elverişsiz durumlara düşmemek,
- 6- İzlenen satış politikasına karşı rakip firmaların tepkilerini tahmin etmek.

1.4 Konaklama İşletmelerinde Tahsilat Politikaları

1.4.1 Tahsilat Politikalarının Belirlenmesi

Bir firmanın tahsilat politikasının niteliğini (katı, rahatsız edici veya hoş görülü) uyguladığı yöntemleri belirler¹⁶¹.

İşletmelerin alacak tahsilatında uyguladığı yöntemler, hesap özeti gönderme, mektup- telefon veya telgrafla isteme, ticari senet alma, müşteri üzerine poliçe çekme, tahsildar istihdamı, dava ve takip yollarına başvurmalıdır. Konaklama işletmelerinde tahsilat politikalarının belirlenmesinden önce, tahsil süresinin işleyişi

¹⁶⁰ Öztin Akgüç, A. e. g. s: 279.

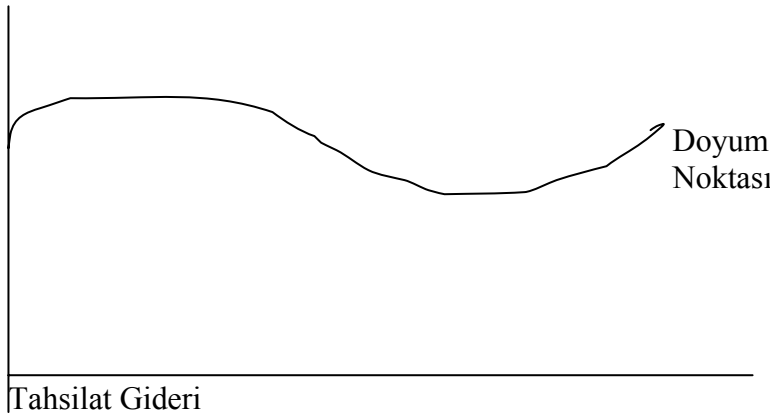
¹⁶¹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 281.

ön plandadır. Kredili satışlar sonucunda oluşan alacaklar öncelikle muhasebeleştirilir. Miktarı, ödeme şekli ve süresi dikkate alınarak takibe alınır. Sonrasında süresi gelen alacaklar tahsil edilir. Bu tahsilattan önce yapılması gereken iş, müşterilere haftada hesap kopyası gönderilmesidir. Uyarılara rağmen ödeme yapmayan veya ödemeyi geciktiren müşterilere protesto çekilir ve alacak takibe alınır. Protestoya rağmen alacak tahsil edilemiyorsa, söz konusu alacak, şüpheli alacak durumuna geçer ve icra takibi başlatılır. İcra takibi sonucunda da alacak tahsil edilemiyorsa, alacaklar şüpheli alacaklar karşılığı ayrılarak muhasebeleştirilir.

Tahsilat politikasının temel değişkenlerinden biri, tahsilat prosedürü için yapılan harcamalardır. Belirli bir noktaya kadar, daha büyük miktarlarda yapılan harcama şüpheli alacak oranını ve ortalama tahsilat dönemini azaltır. Bununla beraber ilişkiler doğrusal değildir¹⁶². Ortalama tahsilat dönemi ile tahsilat harcamaları arasındaki ilişki şekil-10 deki gibi gösterilebilir. Tahsilat harcamalarının artırılması yoluyla ortalama tahsil süresinin kısaltılması belirli bir noktaya kadar olanak dahilindedir. Bu belirli noktaya ulaşıldıktan sonra tahsilat giderlerindeki artışın tahsil süresi üzerindeki etkisi zayıflatılarak büyük ölçüde kaybolmaktadır¹⁶³.

Şüpheli veya Değersiz

Alacak Zararları



KAYNAK: Münevver Nalçacı, “Yönetimde Muhasebe Politikasının Belirlenmesi ve Uygulanması”, ANK. Ün. Yayınları, No: 210, Eskişehir, 1986, s: 35.

ŞEKİL-11 Şüpheli ve Değersiz Alacaklarla Tahsilat Giderleri Arasındaki İlişki

¹⁶² Münevver Nalçacı, A. g. e. , s: 35.

¹⁶³ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 266.

Şekilde de görüldüğü gibi ilk zamanlarda oldukça yüksek olan tahsilat giderleri, zamanla tahsilatta etkinlik sağlayarak tahsil süresini azaltmaktadır. Tahsil süresinin azalması ise, tahsilat giderlerini belirli bir doyum noktasına düşürmektedir.

Tahsilat politikalarının belirlenmesinde dikkate alınması gereken iki önemli etmen vardır. Bunlar;

- 1- Hoşgörüden yoksun katı bir tahsilat politikasının müşteri kaybına neden olması,
- 2- Tahsilat giderlerinin, alınacak sonuca göre katlanılmaya neden olur.

Konaklama işletmelerinde tahsilat politikalarının belirlenmesinin üç ana amacı vardır. Bunalar¹⁶⁴:

- Satışları en üst düzeye çıkarmak,
- Şüpheli alacak düzeylerini en alt düzeyde tutmak,
- Alacaklardaki yatırımların maliyetlerini en alt düzeye indirmek.

Konaklama işletmelerinde koşullara uygun tahsilat politikaları belirlendikten sonra yapılması gerekli en önemli iş, tahsilatların hızlandırılmasına yönelik çalışmalardır.

1.4.2. Tahsilatların Hızlandırılması

Konaklama işletmelerinde tahsilat politikalarının etkinliğini sağlamak için kredili satışların, alacakların tahsil edilebilirliğinin ve denetimlerin bütünleştirilmesi gerekir. Tahsilatların düzenli olarak denetlenebilmesi, düzenli muhasebe kayıtlarının tutulmasına bağlıdır.

Tahsilat denetiminde kullanılan iki önemli araç vardır. Bunlar¹⁶⁵;

1. Alacakların dönme çabukluğu veya alacakların devir hızı,
2. Alacakların yaşı çizelgesidir.

¹⁶⁴ Delep Mehta, “The Formulation of Credit Policy Models”, Management Science, Vol: 15, No: 2, 1988, s: 31.

¹⁶⁵ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 268.

Alacakların dönme çabukluğu veya devir hızı, konaklama işletmesinin alacak yönetimindeki etkinliğin bir göstergesidir. Devir hızı oranı ne kadar yüksek ise, alacakların tahsili o kadar etkindir¹⁶⁶.

$$AlacakDevirHızı = \frac{YıllıkKrediliSatışlar}{OrtalamaAlacaklar}$$

$$ADH = \frac{TicariAlacaklar * 365}{YıllıkKrediliSatışlar}$$

Alacakların denetlenmesinde kullanılan diğer bir yöntem, periyodik olarak geciken alacakların yaşını gösteren çizelgedir. Geciken alacakların durumunun Mart'tan Nisan'a iyileşmediğini gösteren çizelge şekil- 11' de gösterilmiştir.

Yaş	Mart 31	%	Nisan 30	%
0- 30 Gün	\$ 29,50	79,5	\$ 28,20	74,2
31- 60 Gün	5,90	15,9	4,40	11,6
61- 90 Gün	1,20	3,2	4,30	11,3
91 Gün veya Daha Fazlası	0,50	1,4	1,10	2,5
Toplam	\$ 37,10	%100	\$38	%100

Şekil- 12 Alacakların Yaşı Çizelgesi

Toplam alacakların % 79,5'i, Mart'ta otuz günlük yaşın altındadır. Nisan'da bu % 74,2'dir. Benzer şekilde, otuz bir ve atmış gün kategorisindeki görece yüzdelere Mart'tan Nisan'a azalmıştır. Atmış bir gün- doksan gün kategorisinde ise, Mart'ta %3,2'ye karşılık Nisan'da % 11,3 gecikmiş alacaklar vardır. Bu çizelgeye göre alacakların gittikçe kötüye gittiğini söyleyebiliriz.

¹⁶⁶ Michael Coltman, A.g. e, s: 88.

Konaklama işletmelerinde tüm tahsilat politikaları izlendikten sonra, alacağın tahsil edilemez kanısına varılırsa o zaman hesap alacaklardan çıkarılır. Bu gibi kararları konaklama işletmelerinde kredi yöneticisi veya kontrolör verir¹⁶⁷.

Konaklama işletmelerinde alacak tahsilinin hızlandırılması için, kredi kartı politikalarına önem vererek ve kilitli kutular (Lockboxes) yöntemi kullanılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kullanılan çok sayıda kredi kartı vardır. Örneğin; American Express, Carte Blance, Diners Club, Master Charge ve Visa gibi. Zincir konaklama işletmeleri genellikle daha düşük komisyonla çalışmaktadır. Banka kredi kartları borçları kısa sürede (bir gün) tahsil edilebileceği için, çabuk ödeme yapamayan örgütlerin kartlarından daha çok kabul görür.

Bir konaklama veya restoran zincir işletmesi merkez bir hesaba sahipse, kredi kartı şirketine, bütün ödeme çeklerinin o hesaba çıkarılması için yol gösterici olabilir. Kredi kartı şirketinin çalıştığı aynı bankada bir merkez hesabının olması, tahsilata ek bir hız kazandırabilir¹⁶⁸.

Konaklama işletmeleri kilitli kutu yönteminde alacaklarını kendisi toplamaz. Tüketiciler hesap ödemelerinde çeklerini belirtilen bir posta hane kutusuna postalamak üzere yönlendirilirler. Konaklama işletmesinin bankası bu postaları toplar ve alacak ödemelerini işletmenin banka hesabına yatırır. Sonrasında, alacak hesaplarını buna uygun olarak düzeltilmesi için işletmeye bildirir.

Kilitli kutu yönteminin başlıca avantajları, ödeme çeklerini tahsil etmek ve bankaya yatırmak zorunda kalınması ve tahsilat prosesinin bir gün veya daha fazla kısaltılmasıdır¹⁶⁹. Bunun yanında kilitli kutu sisteminin de, konsantrasyon bankacılığının da bir maliyeti vardır. Gelirin maliyeti aşması durumunda sistemin karlı, aksi takdirde, sistemin kullanılmaması gerektiğini söyleyebiliriz.

1.5.Alacak Yönetiminde Etkinliğin Sağlanması

Alacakların tahsilindeki gecikmeler işletme finansmanında ciddi sorunlara yol açmaktadır. Konaklama işletmelerinde, alacakların yönetiminde etkinlik

¹⁶⁷ Michael Coltman, A. g. e. , s: 87.

¹⁶⁸ Michael Coltman, A. g. e. , s: 89.

¹⁶⁹ Michael Coltman, A. g. e. , s: 89.

sağlayarak ticari alacaklardaki artışı, satışlardaki gelişme hızına kıyasla daha ölçülü sınırlar içinde tutarak, finansman gereksinimlerini azaltmak mümkündür. Bu anlamda, firma alacakların yönetiminde etkinliği artırıcı bazı önlemler uygulamaktadır. Bunlar¹⁷⁰;

1. Kredili satış koşullarının, firma açısından daha elverişli hale getirilmesi,
2. Alacakların tahsilinin hızlandırılması,
3. Kredili satış yapılacak müşterilerde aranılacak nitelikler konusunda daha kısıtlayıcı davranılması, kredi standartlarının yükseltilmesi,
4. Büro hizmetlerinde etkinliğin sağlanması,
5. Alacakların tahsilatını hızlandıracak, müşterileri erken ödemeye özendirilecek önlemler uygulanması,
6. Müşteri açık cari hesaplarının ticari senetlere dönüştürülmesi,
7. Alacakların, tahsil edilmeme riskine karşı sigorta ettirilmesi,
8. Alacakların vadesinden önce geri dönüş olmaksızın satılması (factoring),
9. Satış elemanlarının da tahsilat sürecine katılmalarını sağlamak,
10. Alacakların değerlendirilmesinde gerekli önem gösterilerek, gerçek olmayan karlar üzerinde vergi ödenmesinin önlenmesi.

Konaklama işletmelerinde alacakların tutarını belirleyen en önemli etmen satış koşullarıdır. Piyasa koşulları elverişli olduğu takdirde, peşin satışların oranını yükseltebilir, kredi vadelerini kısaltabilir, kredi limitlerini daraltabilir, alacakların devir hızını artırabilir.

Konaklama işletmelerinde tahsilatların hızlandırılması için kredili satışların, tahsilat denetimleri ve alacak tahsil edilebilirliği gibi tüm çalışmaların koordine edilmesi gerekir. Alacakların tahsilatındaki hızlilik, işletmeye nakit girişini artıracığından gereksinim duyulan işletme sermayesi oranı da görece olarak azalacaktır.

Konaklama işletmelerinde kredili satış yapılırken standartların yüksek tutulması ve müşterilerde aranan niteliklerin (moralite, mali durum ve ekonomik

¹⁷⁰ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 286.

koşullar) kısıtlayıcı olması, alacakların devir hızını arttıracacağı gibi, alacakların şüpheli veya değersiz hale gelmesi olasılığını düşürmektedir.

İşletmeler alacaklara ayıracakları kaynakları dolayısıyla, kaynak ihtiyacını azaltabilmek için ıskonto indirimlerin gidebilmekteler. Burada önemli olan nokta, işletmenin erken ödeme teşvik tedbirlerinin getireceği maliyetle, alacaklara daha az kaynak ayırmanın sağlayacağı fayda arasında bir denge kurması gerekmektedir. Fayda ağır bastığı sürece bu yola başvurmaları gereklidir.

Müşteri açık cari hesapları ticari senetlere (/bono- emre muharrer sene-poliçe) çevrilebilir. Böylece konaklama işletmeleri söz konusu ticari senetleri, teminat göstererek finansman kurumlarında avans alabilir veya ciro ettirmek suretiyle mal alımlarında veya satıcılara olan mevcut borçların ödenmesinde kullanabilirler. Ticari senetlerin takip yolu daha hızlı olduğundan, uyuşmazlık halinde alacağın varlığının kanıtlanmasında kolaylıkla kullanılmaktadır.

Kredili satışlardan dolayı, alacakların belli bir kısmının tahsil edilmemesi olağandır. Bu yüzden konaklama işletmeleri, kredili satışlardan dolayı uğrayabileceği zararları sigorta ettirerek, kendilerini bu tür riske karşı koruyabilirler.

Factoring kurumları işletmelere alacakların yönetimi, sigorta, tahsil edilmeme riskinin üstlenilmesi, finansman gibi hizmetler sunmaktadır. Alacakların vadelerinden önce faktör veya finans kurumlarına, rücu hakkı olmaksızın, diğer bir ifade ile vadeli alacağın tahsil edilmeme riski faktör kurumu üzerinde kalmak suretiyle satılması olanaklıdır.

Satış elemanlarının alacakların tahsil edilmemesi nedeniyle uğranılacak zararlardan sorumlu tutulmaları, kredili satışlarda daha dikkatli olmaları sağlanabilir.

Alacaklar, dönem sonunda firmalar açısından taşıdıkları gerçek değerleriyle (tasarruf değerleriyle) değerlendirilmelidir. Bunu sağlamak için senetli alacaklar, süre ve faiz haddi göz önünde bulundurularak bilanço günündeki değerine indirgenmeli, diğer bir ifade ile bilanço günündeki peşin değerleri hesaplanmalı, ayrıca tahsil kabiliyetleri şüpheli hal almış alacaklar için yeterli karşılıklar ayrılmalıdır¹⁷¹.

¹⁷¹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 287.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALACAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Konaklama işletmelerinde alacakların sistemli bir şekilde sınıflandırılması, kolaylıkla izlenebilmelerine ve denetlenebilmelerine imkan vermektedir. Aynı sınıflandırma sistemi, alacakların yönetim tarafından denetlenebilmesine yöneliktir. Konaklama işletmelerinde müşterilerin ödeme şekilleri çok çeşitli olduğundan, alacakların denetlenmesinde güçlükler çıkarmaktadır. Bu nedenle, alacaklar bazı kategorilere göre sınıflandırılır¹⁷².

- Hukuki yapılarına göre alacaklar,
- Borçluların özelliklerine göre alacaklar,
- Tahsil edilme derecelerine göre alacaklar,
- Zamana göre alacaklar.

2.1. Hukuki Yapılarına Göre Alacaklar

Bu tür alacaklar, senetli ve senetsiz alacaklar olmak üzere iki kısımda sınıflandırılır.

2.1.1. Senetsiz Alacaklar

Senetsiz alacaklar adından da anlaşılacağı gibi, her hangi bir kıymetli evrak veya adi bir senede bağlanmayan alacaklardır.

Tek düzen muhasebe sistemine göre, senetsiz alacaklar alıcılar hesabında toplanır. Alıcılar hesabı, işletmenin ürettiği mal ve hizmet satışlarından kaynaklanan senetsiz alacakların izlenmesi için kullanılır¹⁷³.

2.1.2. Senetli Alacaklar

Senetsiz alacaklar, alacağın ispat edilebileceği ve her hangi bir uyuşmazlık durumunda alacağın tahsilatında kolaylık sağlayan alacaklardır. Bu tür alacaklar evrak ve adi senet şeklinde belgelere bağlanmış alacaklardır.

¹⁷² Nalan Akdoğan, **A. g. e.**, s: 71.

¹⁷³ Nalan Akdoğan, **A. g. e.**, s: 75.

Tek düzen muhasebe sistemi uygulamasında senetli alacaklar alacak senetleri hesabında toplanmaktadır. Alacak senetleri, işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet satışlarından kaynaklanan senede bağlanmış alacaklardır.¹⁷⁴

2.2.Borçluların Özelliklerine Göre Alacaklar

2.2.1. Ticari Alacaklar

2.2.1.1. Ticari Alacakların Özellikleri

Ticari alacaklar otel işletmesinin üçüncü şahıslara mal ve hizmet satmasından doğan alacaklardır. Otel işletmelerinde ticari alacak hesaplarının izlenmesinde bazı farklılıklar olabilmektedir. Bunlar¹⁷⁵.

— Üretilen mal ve hizmetlerin üretildikleri yerde tüketilmeleri turizm işletmelerinde satışların perakende özellik kazanmasına neden olmakta ve durum işletmenin alacaklarıyla ilgili olarak çok sayıda müşteriyle ilgilenmesine ve alacakların tahsilinde etkinliğin sağlanabilmesi için hesapların muhasebede sürekli olarak izlenmesini zorunlu kılmaktadır.

—Konaklama işletmelerinde ticari alacaklar, satışların küçük miktarlarda ve sık sık yapılması nedeniyle sürekli hareket halindedir. Özellikle, şehir otellerinde müşteriler ve seyahat acenteleri değişik günlerde işletmenin sunduğu hizmetleri satın almakta, bu durum müşterilerin işletmeye olan borçlarının sürekli değişmesine neden olduğundan otel işletmesinin alacaklar hesabında devamlı hareket halinde olmasıyla sonuçlanmaktadır.

—Konaklama işletmelerinde kredili müşteri sayısı diğer işletmelere nazaran oldukça fazladır. Ayrıca müşterilere sağlanan kredilerin limitleri farklı farklıdır. Bu durum, kredili satışlardan doğan alacakların tahsilatında farklı yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

2.2.1.2. Ticari Alacakların Sınıflandırılması

2.2.1.2.1. Otelde Kalan Müşterilerden Alacaklar

Konaklama işletmelerinde konaklama, yeme- içme ve diğer hizmetlerden yararlanan ve işletmeden ayrılmadıkları için henüz borcunu ödemeyen müşterilerin

¹⁷⁴ Nalan Akdoğan, **A.g. e.**, s:75.

¹⁷⁵ Zekeriya Sümerkan, “**Otel işletmelerinde Alacaklar**”, Yayın No: 88/6,Balıkesir, 1988. s: 1.

borçlarının izlendiği alacaklardır. Bu tür alacakların belirlenmesi, takibi ve tahsili ön büro departmanına bağlı ön kasa ya da resepsiyon görevlileri tarafından yapılır.

Müşteriler otelden ayrılırken ön büroya borcunu ödeyerek hesabı kapatır.. Müşteri otelden ayrılmasına rağmen hesabını kapatmamış ise, bu tür alacaklar- odadan ayrılan müşterilerden alacaklar- hesabına aktarılır. Konaklama işletmelerinde üzerinde durulması gereken alacaklar bunlardır. Çünkü bu tür alacaklar, tahsili en riskli alacaklardır.

Konaklama işletmelerinde satılan her oda için ayrı ayrı müşteri kartı hazırlanır(check- in işlemleri). Bu müşteri kartlarındaki bilgiler, ileride tüm oda müşterileriyle ilgili alacakların izlenebilmesine yardımcı olmaktadır. Grup müşterileri için ise, acenteye yapılan anlaşma doğrultusunda hareket edilir. Gruplara ait müşteri kartları iki şekilde açılmaktadır.

— Her oda için ayrı ayrı hesap çıkarılması istendiğinden diğer müşteriler için geçerli uygulama yapılır.

— Grubun tüm odalarının giriş- çıkış tarihleri ile pansiyon durumları aynı ve ekstra harcamalar hariç tüm odaların hesabını ilgili acente ya da işletme ödemeyi kabul ediyorsa, tüm hesabı içeren tek bir kart açılır. Bu durumda, her oda için açılan müşteri kartlarına sadece müşterilerin ekstra harcamaları işlenir ve bu alacaklar müşterilerden çıkışlarında tahsil edilir (check – out işlemleri).

Konaklama işletmeleri çoğu zaman müşteri girişlerinde belli bir miktar kaparo olarak, alacak riskini azaltma yoluna gider.

Otellerde alacak hesaplarıyla ilgili denetimlerin daha kolay yapılabilmesi amacıyla bu hesaplar müşterilerin özelliklerine, ön bürodan muhasebeye ödenen veya ön büroca ödenen para durumunu da gösteren yardımcı hesaplara ayrılmaktadır. Bu yardımcı hesapların başlıcalar şunlardır¹⁷⁶:

- Odada kalan müşterilerden alacaklar hesabı,
- Seyahat acentelerinden alacaklar hesaplar,
- Küçük kasadan alacaklar hesaplar,
- Paid- out alacaklar hesabı,
- Düzeltme hesabı.

¹⁷⁶ Zekeriya Sümerkan, A. g. e. , s: 5.

2.2.1.2.2. Seyahat Acentelerinden ve Tur Operatörlerinden Alacaklar

Konaklama işletmelerinin oda satışlarının çoğunluğunu seyahat acenteleri ve tur operatörlerine olması, alacakların tahsili ve sürelerinin diğer müşterilerinininkinden farklı olmasını gerektirir. Hatta acenteden acenteye farklılıklar da gösterebilmektedir. Bu sebepten dolayı, borç ve alacak ilişkilerinin düzenli yürütülebilmesi için konaklama işletmeleri tarafından ayrı bir hesap grubu oluşturulmaktadır.

Konaklama işletmelerinin çoğunluğu acente ve tur operatörleriyle çalıştıklarından, müşteri hesaplarıyla ilgili anlaşmalar, genellikle rezervasyon aşamasında yapılan sözleşmeler ya da piyasada faaliyet gösteren işletmelerin almış olduğu ortak kurallar doğrultusunda düzenlenmektedir. Konaklama işletmelerinde acente müşterilerinin hesaplarıyla ilgili iki önemli noktanın açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

— Acente ya da tur operatörlerinin kendi müşterilerinin hangi hesaplarını ödemeyi taahhüt ettiğinin kesin olarak belirlenmesi,

— Acente müşterilerinin konaklama işletmesinde yararlanacağı hizmetlerin hangilerinin ekstra olarak kabul edildiğinin belirlenmesi.

Sözleşmelerde acente, müşterileri tarafından tüketilecek mal ve hizmetlerin niteliklerini ayrıntılı olarak belirtmek zorundadır. Genelde acenteler, konaklama işletmeleriyle yaptıkları sözleşmelerde müşterilerin sadece oda hesaplarını ödemeyi kabul etmektedir. Acente müşterilerinin ekstra harcamaları ise, müşterilerden nakit olarak tahsil edilir.

Konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri ya da tur operatörleriyle yaptıkları anlaşmalarda fiyatları, ödemeleri nasıl ve hangi para cinsinden, hangi tarihli kur üzerinden yapılacağını ve ne kadar odanın bloke edileceğini belirlemelidirler. Böylece, bu tür anlaşmalar sayesinde konaklama işletmeleri bir taraftan doluluk oranlarını artırırken, diğer taraftan rezervasyonlarda belli bir ön ödeme sağlayarak işletme sermayesi için kaynak yaratabilmektedirler. Seyahat acenteleri ya da tur operatörleri ise, anlaşmalarda ön görülen koşullar doğrultusunda bloke ettikleri odaları istedikleri gibi satabilme ve rezervasyon alabilme imkanına sahip olmaktadır.

Seyahat acenteleri ve tur operatörleri, otel işletmelerine olan hesaplarıyla ilgili borçlarının ödemelerini, genellikle müşteriler otelden ayrıldıktan sonra yaparlar. Söz konusu ödemelerle ilgili süreç şöyle işlemektedir¹⁷⁷:

— Otelci, oda hesaplarıyla ilgili “**vouchers**” ile birlikte faturaları gönderir.

— Faturaların gönderilmesinden itibaren kaç gün içinde ödemenin yapılacağı, taraflarca daha önceden belirlenen anlaşmalara göre hareket edilir. Sektörde yaygın olan ödeme süresi müşterilerin otelden ayrılmasından itibaren 15 veya 30 gündür.

— Bazı otel işletmeleri, müşteri otele gelmeden ödemenin yapılmasını veya bir ön ödeme yapılmasını isteyebilmektedir.

Ödemelerin zamanında yapılması konaklama işletmesi için büyük önem arz eder. Aksi takdirde, finansman sorunlarıyla karşılaşmak zorunda kalan bir konaklama işletmesi, faaliyetlerine devam etmekte güçlük çekecektir. Bu durum bize alacakların yönetimini ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Ülkemizde Turizm Bakanlığı, söz konusu sorunların engellenebilmesi için bir uygulama başlatmıştır. Bu uygulamaya göre, tur operatörlerinin ve seyahat acentelerinin borçlarına karşılık teminat olmak üzere belli miktarda parayı bakanlıkça kontrol edilen bir fona yatırmaları koşulu getirilmiştir.

Turizm sektöründe gerek konaklama işletmeleri ve gerekse seyahat acenteleri ve tur operatörleri, piyasadaki prestijlerinin sarsılmaması için alacak sorunlarını genellikle kendi aralarında çözümlenmektedirler. Alacak senetlerinin mahkemeye intikali olayı çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Fakat konaklama işletmesinin gerektiği gibi faaliyetine devam edebilmesi için bu duruma hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

2.2.1.2.3. Diğer İşletmelerden ve Özel Kişilerden Alacaklar

Günümüzde değişik sektörlerde ve iş kollarında faaliyet gösteren çok sayıda işletme, kamu ve tüzel kuruluşlar, örgütler, dernekler, birlikler vs. misafirlerini otel işletmelerinde ağırlamakta, otellerde kokteyl, seminer ve iş toplantıları düzenlemektedirler. Bu durumda kişiler ve işletmeler için yapılan amaçlar doğrultusunda kredi limitleri, ödeme süreleri ve ödeme koşulları önceden

¹⁷⁷ Necdet Hacıoğlu, “**Seyahat Acenteliği ve Tur Operatörlüğü**”, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1989, s: 106.

belirlenerek satış yapılır. Bu türden yapılan satışlar, otel işletmesi için perakende satışlar olarak değerlendirilir¹⁷⁸.

Konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörlerinden sonra en fazla kamu ve tüzel kişilikli kuruluşlar ile özel şirketlere mal ve hizmet satışı yapmaktadır. Bu tür satışlardan doğan alacakların tahsilinde, acente satışlarından satışından doğan alacaklara kıyasla daha fazla sorunlarla karşılaşabilmektedir.

2.2.1.2.4. Kredi Kartı Kabulünden Alacaklar

Günümüz koşullarında insanlar nakit taşımaktan daha güvenli olduğu için kredi kartını kullanmaktadırlar. Konaklama işletmeleri anlaşmalı olduğu kuruluşların kredi kartlarını gösteren müşteriye satışı yapar ve daha sonra kredi kartı alacağını ilgili kuruluştan tahsil eder. Kredi kartı ile yapılan her satışın hemen tahsil edilmesi olanaklarının az olması nedeniyle, bu gruptaki alacaklar bir hesapta biriktirilerek muhasebe görevlisi tarafında ilgili bankalardan tahsil edilir.

2.2.1.2.5. Kiracılardan Alacaklar

Konaklama işletmelerine barınma, yeme- içme sunarken bazı ek hizmetleri işletme dışından kişilere yüklemektedir. Bunun nedeni, bazı hizmetlerin işletme yönetimi bünyesinde yürütülmesinin maliyetinin yüksek oluşu ve aynı zamanda verilen hizmetlerin kalitesinin düşmesidir. Bu nedenle, otellerde kuaför hizmetleri, fotoğrafçılık, hediyelik eşya satışı gibi ek hizmetler, otel bünyesi içinde dışarıdan küçük bir işletmeye yer kiraya vererek yürütülmektedir.

Kiracılardan alacaklar hesabının kontrol edilmesi hem daha kolay hem de işletme sermayesi etkinliği için önemli bir faktördür.

2.2.2. Ticari Olmayan Alacaklar

2.2.2.1. Personelden Alacaklar

Personelden alacaklar, işletmeye dahil personel ve işçinin işletmeye olan çeşitli borçlarını kapsar. İşletme personelinin ücret iptali, işletmeden kredi alma,

¹⁷⁸ Zekeriya Sümerkan, A. g. e. , s: 6.

işletmeden bedel karşılığı kredili olarak ticari faaliyet konusu dışında kalan bir kıymet alma, işletmenin tesislerinden yararlanma, mali sorumluluk (kasa açığı, stok açığı vb.) nedeniyle ortaya çıkan senetli ve senetsiz alacaklar bu hesapta izlenir. İşletmenin personelden olan alacakları çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Otel işletmeleri açısından bu alacaklar şu şekilde gruplandırılabilir¹⁷⁹.

- İş seyahatleri avansları,
- Satın alma avansları,
- Kasiyer avansları
- Kasiyerden alacaklar
- Fazla ödemelerden alacaklar.

İş seyahatleri avansları, konaklama işletmesi personeline iş amaçlı seyahatler için verilen avanslardır. Personel iş seyahatinden döndükten sonra hak ettiği tutar ile önceden ödenen avans birbirine mahsup edilir. Fazla ödeme yapıldıysa, fark personelden ya peşin tahsil edilir ya da izleyen ayda ücretinden kesilir.

Satın alma avansları, konaklama işletmelerinde satın alma görevlisine peşin malzeme ve mal alımları için verilen avanslardır. Satın alma işlemleri bittikten sonra, malların ambar giriş ve teslim makbuzları düzenlenerek satınalma görevlisine verilen avansla mahsup edilir. Fazlalık varsa, satın alma görevlisi bunu teslim eder.

Konaklama işletmelerinde, satış ünitelerindeki kasiyerlere peşin satışlarda para bozdurmak üzere bir miktar avans verilir. Verilen bu avanslar “kasiyer avansları” hesabında izlenir.

Kasiyerlerden alacaklar hesabı, konaklama işletmelerinde çalışan kasiyerlerin günlük işlemlerde yaptıkları hatalar sonucu oluşan alacaklardır. Kasiyerlerin yaptıkları hatalar, genellikle müşteri satış çeklerinde yiyecek- içecek fiyatlarının yanlışlıkla düşük yazılması, işlem hataları, müşteri çeklerinin kasiyer raporuna geçirilirken hata yapılması gibi konularda olabilmektedir.

Bazı durumlarda konaklama işletmelerinde çalışan personele hak edişinden daha fazla bir ücret ödemesinde bulunulabilir. Fazla ödenen miktar daha sonra

¹⁷⁹ Zekeriya Sümerkan, A. g. e. , s:11.

personelden tahsil edilmek üzere veya ücretinden kesilmek üzere “ fazla ödemelerden alacaklar” hesabında toplanır.

Konaklama işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin personele satılmasından doğan alacaklar, personelden alacaklar hesabında değil, senetli ve senetsiz oluşuna göre alıcılar veya alacak senetleri hesabında gösterilir. Personele verilen avanslar ise, “personel avansları” hesabında izlenir.

2.2.2.2. Tahakkuklardan Alacaklar

Konaklama işletmelerinde günlük olarak gerçekleştirilen gelirler (kira gelirleri, faiz gelirleri) muhasebede belirli aralıklarla(bir ay, bir yıl) kaydedilmektedir. Söz konusu gelirlerin muhasebeleştirilmesi için hesap dönemindeki (aylık) miktarları hesaplanır ve tahakkuk edilir. Gelirlerin tahakkuk ettirilmesi, gelirin gerçekleştiğinin muhasebe defterinde gösterilmesi demektir. Gelir tahakkuk ettirildiğinde hemen tahsilatı mümkün olmayacağından, tahakkuk ettirilerek arttırılan gelir hesapları karşılığında alacak arttırılır. Tahakkuklardan alacaklar hesabı, genellikle bir gelirin gerçekleştiğini ancak henüz tahsil edilmediğini gösteren alacak hesabıdır.

Bazı konaklama işletmelerinde binaların içinde üçüncü şahıslara kiralandan kuaför, gazeteci, kuyumcu gibi dükkanlar bulunmaktadır. Bu dükkanların elektriği, suyu ve ısıtılması konaklama işletmesinin su ve elektrik şubesine bağlı olarak çalışır. Dükkanların elektrik ve suyu ne kadar kullandıklarını belirlemek için her birine sayaçlar konulmaktadır. Sayaçlar yardımıyla dükkanların kullandıkları elektrik ve su miktarlarının parasal tutarları belirlenerek tahakkuktan alacaklar hesabı aynı tutarda arttırılmaktadır. Dükkanların kiralari eğer peşin alınmışsa, aynı şekilde tahakkuktan alacaklar arttırılarak kaydedilmektedir.

Otel işletmelerinde tahakkukta alacakların çeşitlilik göstermesi nedeniyle şu şekilde gruplandırılır¹⁸⁰:

- Dükkan kiralarında alacaklar,
- Vitrin kiralarından alacaklar,
- Dükkan ısıtılmasından alacaklar,

¹⁸⁰ Zekeriya Sümerkan, A. g. e. , s:18

- Dükkan su kullanımından alacaklar,
- Dükkan elektrik kullanımından alacaklar.

Tek düzen muhasebe sistemine göre tahakkuklardan alacaklar, “ 136 Diğer Çeşitli Alacaklar” hesabına aktarılır.

2.2.2.3. Verilen Depozito ve Teminatlardan Alacaklar

Verilen depozito ve teminatlar, işletmede üçüncü kişilere karşı bir işin yapılmasının üstlenilmesi veya bir sözleşmenin ya da diğer işlemlerin karşılığı olarak, geri alınmak üzere verilen depozito ve teminat niteliğindeki değerlerin izlendiği hesaptır. Bu hesaba sadece nakit olarak verilen değerler alınır¹⁸¹.

Konaklama işletmelerinde yaygın olarak tüketilen meşrubat, bira vb. malların satın alımında depozito ödenmektedir. Söz konusu malların şişeleri ve kapları için ödenen depozitolar “verilen depozito ve teminatlardan alacaklar” hesabında toplanır. Ayrıca inşaat, bakım- onarım, nakliyat gibi işlerin yürütülmesinde, karşı tarafa bir güvence olarak işin yapılmasından önce belli bir teminat yatırılmaktadır. Bu tür amaçlarla yatırılan teminatlar, “verilen depozito ve teminattan alacaklar” hesabında izlenir.

2.2.2.4.Ödenen KDV’lerden Alacaklar

Katma değer vergisi, alıcı tarafında mal ve hizmet alımlarında bedel üzerinden verilen bir vergi çeşididir. Mal ve hizmet satın alan taraf ödediği katma değer vergisini, “ödenen(veya indirilecek)katma değer vergisinden alacaklar” hesabında belirlenir. Aynı işletme ay içinde mal ve hizmet satışından topladığı vergiyi, mal ve hizmet alışlarında ödediği vergiden çıkararak farkı ilgili vergi dairesine bildirir. Ödenen katma değer vergisinden alacaklar hesabı, ilgili ay içinde mal ve hizmet alımı nedeniyle ay içinde ödenen katma değer vergilerini belirlemek için kullanılmaktadır.

¹⁸¹ Nalan Akdoğan, **A. g. e.** , s: 82.

2.3. Tahsil Edilme Derecelerine göre Alacaklar

Alacakların tahsil edilme durumundaki risk göz önüne alınarak, senetli veya senetsiz olmalarına bakılmaksızın üç grupta toplanır¹⁸².

- Normal Alacaklar,
- Şüpheli Alacaklar,
- Değersiz Alacaklar.

Normal alacaklar, zamanında tahsil edilmesi beklenen ve tahsilinde şüphe edilmeyen alacaklardır.

Şüpheli alacaklar ise, ödeme süresi geçmiş bu nedenle vadesi birkaç defa uzatılmış veya protesto edilmiş, yazı ile birden fazla istenmiş ya da dava veya icra safhasına ayrılmış senetli ve senetsiz alacakları kapsar¹⁸³.

Şüpheli alacakların tahsil edilme olasılığı tamamen ortadan kalkmadığı için, belki ileride tahsil edilebilir umuduyla gider tahakkuk ettirilirken alacaklar hesabı kapatılmaz. Bunun yerine şüpheli alacaklar hesabı kullanılır. Envanter sırsında şüpheli alacaklar gözden geçirilerek, şüpheli olma niteliği ortadan kalkanlar bu hesaptan çıkarılarak niteliklerine uygun hesaba aktarılır.

Değersiz Alacak haline gelen alacaklar, karşılığı ile mahsup edilerek(karşılığı yoksa zarar yazılarak) kayıtlardan düşülür.

Şüpheli alacaklar karşılığı ise, şüpheli ticari alacaklar için ayrılacak karşılıklara, perakende satış yöntemi kullanılarak bilanço gününden önceki iki hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacaklarla ilgili dönemlerdeki vadeli satışlara oranlarının ortalamasının değerlendirilmesindeki vadeli satışlara uygulanması suretiyle bulunacak şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıkları kapsamaktadır.

2.4. Zamana Göre Alacaklar

Zaman temeline göre alacaklar şu şekilde gruplandırılır¹⁸⁴:

¹⁸² Zekeriya Sümerkan, **A. g. e.** , s:22.

¹⁸³ Nalan Akdoğan,- **A. g. e.** , s: 86.

- 1 Yıl Süren Alacaklar,
- 1 ile 5 Yıl Süreli Alacaklar,
- 5 Yıldan Fazla Süreli Alacaklar

1 Yıl süreli alacaklar, bir sene içinde tahsil edilebilecek alacaklardır. Bu özellikteki alacakla kısa vadeli alacaklar da denilmektedir. Kısa vadeli alacakların faizinin hesaplanmasında basit faiz tekniği kullanılır.

Tahsil süreleri 1 ile 5 yıl arasında olan alacaklara orta vadeli alacaklar denilmektedir. Bir yılı geçen alacakların faiz miktarının belirlenmesinde bileşik faiz tekniği kullanılır.

Uzun vadeli alacaklar ise, tahsil edilmeleri 5 yıl sonra olabilecek alacaklardır.

2.5. Konaklama İşletmelerinde Alacak Yönetiminin İşletme Sermayesi Yönetimine Etkisi

Konaklama işletmelerinin en önemli dönen varlık kalemi olan alacakların yönetimi, işletme sermayesi yönetiminin başarısı için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Alacakların yönetiminde etkinliği sağlanması, işletme sermayesi yönetimi etkinliğinin bir gereğidir. Bu nedenle, konuyu derinlemesine incelenmesini yararlı görüyorum.

Kredili satışlar, satışların artırılması için başvurulan bir pazarlama aracıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde talebin zamana yayılarak dalgalanma göstermesi, kredili satışları zorunlu hale getirmiştir.

Konaklama işletmelerinde odalardan elde edilen her marjinal gelir maliyetlerden çok yüksektir ve işletmeye yüksek karlılık sağlar. Oda satışa sunulduğu gün, satılması durumunda gelir getirir. Tersine durumda, yani oda veya yatağın o gün satılmaması durumunda, o satış bir daha hiç gerçekleştirilmeyecek ve dolayısıyla, konaklama işletmesi olası bir kar potansiyelini kaybetmiş olacaktır. Bu sebepten ötürü, konaklama işletmesi yöneticileri kredili satışlara yönelerek geliri, diğer bir ifade ile karı artırma yoluna giderler. Fakat burada alacakların yönetim etkinliği önemli rol oynar.

¹⁸⁴ Zekeriya Sümerkan, A. g. e. , s: 24.

Kredili satışlarının tahsilindeki gecikmelerin, işletme için finansman sorunlarına neden olacağı açıktır. Bu nedenle finans yöneticisinin, işletmenin oluşturacağı kredi standartlarının belirlenmesinde gerekli araştırma ve çalışmaları yönlendirmesi gerekir. İşletmenin finansal yapısına uygun kredi standartlarının belirlenmesi, kredili satışlardan kaynaklanabilecek olası risklerin en aza indirilmesine olanak sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetimi kapsamında üzerinde durulması gereken konular, alacak düzeyinin ne olacağının, kredili satış politikalarının ve tahsilat politikalarının belirlenmesidir. Bu durum, konaklama işletmelerinde karlılığı artırmak ve işletme faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak için, satışlardan kaynaklanacak alacaklarla ilgili faaliyetlerin etkinliğini arttırıcı bir yönetim anlayışının oluşturulması gerekliliğini ortaya koyar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ

1. NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Sahip olunan kalemlerin, işletme faaliyetlerinin aksamadan sürdürülebilmeleri yeter miktarın altında veya üstünde olmamaları büyük önem taşır. Yatırım fonlarının bir maliyeti olduğuna göre bu fonların gereksiz aktif yatırımlarına bağlanarak işletmenin rantabilitesini düşürmemelidir. Diğer taraftan normal çalışma için gerekli olandan daha az miktarlarda aktif bulundurmak sureti ile faaliyetler aksatılarak işletmenin karlılığı da olumsuz yönden etkilenmemelidir¹⁸⁵.

İşletmeler dört sebeple nakit bulundururlar¹⁸⁶:

1. Normal işletme faaliyetleri için,
2. İleride oluşması muhtemel olumsuz bazı olaylara karşı işletmeyi sağlam tutmak için,
3. Yatırım, vergi veya borç taksiti için,
4. Spekülatif maksatlar için.

Normal işletme faaliyetleri için bulundurulması gereken nakit miktarı işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve şekline göre farklılık gösterir.

Her ağırlama işletmesi günlük işlemler nedeniyle belirli düzeyde nakit bulundururlar (yiyecek, içecek ve tedariklerin satın alınması, çalışanların ödemesi, vadesi gelen cari borçların ödenmesi ve diğer benzer işlemler). Nakit düzeyi işletmenin sezonluk oluşuna bağlı olarak yükselir veya düşebilir¹⁸⁷.

İşletmelerdeki nakit giriş ve çıkışlarının zamanlaması bazen mümkün olmayabilir. Nakit girişlerinin çıkışlardan bazen de çıkışların girişlerden fazla olması durumunda, işletme faaliyetlerinin durmaması için nakit bulundurulması zorunludur.

¹⁸⁵ Çevik Hepakçım “**İşletme Finansı**”, Hüsnü Tabiat Matbaası, İst., 1970, s: 37.

¹⁸⁶ Michael Coltman, **A.g. e.**, s: 80.

¹⁸⁷ Michael Coltman, **A.g. e.**, s: 80.

Gelecekte beklenmeyen nakit çıkışlarını karşılayabilmek için işletmeler ihtiyat amacıyla nakit bulundurur. Mevsimlik dalgalanmalara, beklenmedik gelişmelere karşı para bulundurulması işletmeyi sağlam tutar. İşletmenin nakit akımlarındaki belirsizlik ne kadar az ise, ihtiyat amacıyla tutulan miktarı da o kadar az olacaktır.

Nakit bulundurmaya zorunlu kılmış diğer bir sebep yatırım yapma, kar payı dağıtma, vergi ve uzun vadeli borç taksit ve faiz ödemesi gibi büyük harcamalara hazırlık olabilir¹⁸⁸.

Yüksek kazançlı işlerden ve aktiflerin değer artışlarından yararlanabilmek, spekülasyon amaçlı nakit bulundurmaya ifade eder¹⁸⁹. İleriki zamanlarda ham madde ve mal fiyatlarının büyük yükselişler göstereceğini sezen firma sevk ve idarecilerin büyük alışlarda bulunmak ve fiyat farkından faydalanmak için kısa bir müddetle kasada nakit biriktirme yapabilir¹⁹⁰.

Söz konusu nakit bulundurma sebeplerinden son üçü, bir faaliyet dönemi içinde çok kısa bir zaman için geçerli olurlar ve geçici bir zaman için nakit bulundurmaya gerektirirler. Bu sebeplere bağlı olarak biriktirilen nakit genellikle ya bankada muhafaza edilir ya da pazarlanabilir menkul senetlere yatırılır.

İşletmelerde para giriş ve çıkışları birbirine denk olsaydı, nakit bulundurulmasına ve yönetimine gerek kalmazdı. Fakat gerçek anlamda böyle bir durumun gerçekleşmesi söz konusu olmadığından, nakit yönetimine ilişkin bazı kuralların alınması zorunlu hale gelmiştir. Nakit yönetimi ile yapılacak işler ve alınacak kararlar şunlardır¹⁹¹:

1. Firmanın planlama dönemi içinde her zaman diliminde oluşabilecek nakit açığı ve fazlasını tahmin etmek,

2. Firmanın, bu giriş ve çıkış tahminleri ışığı altında, bunların gerçekleşme derecesine göre, sağlanabilecek ilave likitlerin maliyetini ve nakit yetersizliğinin getireceği sorunları dikkate alarak, elinde bulundurulması gerekli optimum nakit tutarını belirlemek,

3. Nakit girişlerini hızlandırıcı, nakit çıkışlarını yavaşlatıcı önlemler almak,

¹⁸⁸ Çevik Hepakçın, **A. g. e.**, s: 38.

¹⁸⁹ Öcal Usta, **A. g. e.**, s: 136.

¹⁹⁰ Çevik Hepakçın, **A. g. e.**, s: 39.

¹⁹¹ Öztin Akgüç, **A. g. e.**, s:231–232.

4. Likit mevcudunun, kasa- banka ile menkul değerler (finansal varlıklar) arasında dağılımına karar vermek.

Bir firmada nakit yönetimi, en basit şekliyle para giriş- çıkışlarını tahmin etmek, elde tutulacak optimum para mevcudunu saptamak, para girişlerini hızlandırmak, para çıkışlarını yavaşlatmak veya para mevcudunu en iyi şekilde değerlendirmektir¹⁹². Nakit yönetimi, bütün çalışma sermayesi kalemlerinin yönetimi; Nakit, alacaklar, stoklar yanında ödenecek giderlerin, borç ödemelerinin ve sabit varlık alımı ve dividant ödemeleri gibi ihtiyari harcama kalemlerinin yönetimidir¹⁹³. İşletmelerde nakit yönetimini etkileyen bazı nedenler vardır. Bunlar¹⁹⁴:

- Muhasebe uygulamalarının genellikle firmaların para mevcudunu olduğundan daha az göstermeleri. Tüketiciler tarafından gönderilen havalelerin (yolda olan havaleler) geçici mizan veya geçici bilanço dönemlerinde firmanın eline geçmemesi. Bankalarda henüz hesaba geçirilmemiş hesapların olması,
- Finans yöneticilerinin, nakit yönetiminde etkinlik sağlamaktan çok, ihtiyaç duyduğu an kaynağın derhal hazır bulundurulmasına önem vermeleri,
- Firmanın üst düzey yöneticilerinin, para yönetimini çok karmaşık bularak veya teknik bir ayrıntı sayarak, para yönetimine gereken önemi vermemeleri.

2. NAKİT GEREKSİNİMİNİN BELİRLENMESİ

2.1. Nakit Gereksiniminin Belirleyen Etmenler

İşletmelerdeki nakit gereksinimi, işletmenin faaliyet türüne veya aynı faaliyet türünde işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Nakit yönetimini etkileyen etmenler işletme dışı olabildiği gibi, çoğu zaman da işletme içi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar genellikle yöneticilerin kararları, tercihleri gibi etkenlerdir.

¹⁹² Öztin Akgüç, **A. g. e.** . s:232.

¹⁹³ Michael Coltman, **A. g. e.** , s:80.

¹⁹⁴ Öztin Akgüç, **A. g. e.** . s: 233.

İşletmelerde nakit gereksinimini belirleyen etmenleri şöyle sıralayabiliriz¹⁹⁵:

- **Firmanın geleceğe ilişkin nakit akış tahmini** (nakit bütçesi),
- **Firmanın faaliyetinin niteliği, para giriş çıkışları arasında zaman uyumu**; Nakit giriş- çıkışları arasındaki zaman uyumunun bulunup bulunmaması, para tutma ihtiyacını azaltır veya çoğaltır. Eğer firmada, para giriş – çıkışları, firmanın faaliyetinin özelliği veya niteliği sonucu zaman içinde dengeli ise, finans yöneticisinin işi nispeten kolaydır,

- **Firmanın alış ve satış koşulları**; Alışlarının kredili olarak yapan işletmelerin nakit bulundurma ihtiyacı, peşin olarak yapan firmalardan daha azdır. Bu durumda söz konusu işletmenin stokları, uzun veya kısa bir süre ile satıcılar tarafından finanse ediliyor demektir. Ayrıca satışların peşin veya veresiye olması da nakit ihtiyacını etkiler. Satışlarını peşin olarak yapan bir firmanın para gereksinimi, normal şartlar altında, satışlarını kredili olarak yapan firmalara oranla daha azdır.

- **Alacakların Devir Hızı**; Bir firmanın nakit ihtiyacı, alacakların paraya çevrilmesi için süreye bağlıdır. Alacakların tahsil süresi kısaldıkça, firmanın daha az nakit mevcuduna gereksinim duyması olağandır. Bir işletmenin para bulundurma ihtiyacı o ölçüde artar.

- **Stok Miktarı ve Stok Devir Hızı**; Stokların miktarı bir yandan sebep olabileceği giderler (depo kirası, kredili ile finanse edilmiş ise ödenecek faizler, sigorta giderleri, vb.) diğer yandan stoklara daha fazla kaynak bağlanması nedeniyle para ihtiyacının attırır. Stokların paraya dönüşüm hızı attıkça, fonlar daha kısa süre ile stoklara bağlı kalmış olacağından firma, likit fonlarını azaltma olanağını elde eder.

- **Firmanın Kredi Sağlama Kapasitesi**; Firma, olağan üstü olaylara karşı hazırlıklı olmak, bu tür olayların mali yönden yıkıcı etkilerinden korunabilmek için, güvenlik amacıyla kasasında büyük miktarlarda para bulundurmaya yerine, alternatif bir yol olarak bankalarda kullanılmamış kredi bakiyeleri bulundurmaya yeğleyebilir. Bankalardaki kullanılmamış kredi limitleri, firma için bir rezerv işlemi görür. Kısaca firmalar, gerektiğinde bankalardan veya ortaklarından kredi sağlama kapasitesine sahipse güvenlik amacıyla daha az para bulundurma gereği duyar.

¹⁹⁵ Öztin Akgüç, **A. g. e. . s:** 237–238.

- **Ödenmemiş Sermaye Miktarı;** Pay sahipleri tarafından taahhüt edilmiş, fakat henüz ödenmemiş sermaye miktarı da firmanın nakit tutma gereksinimini etkileyebilir. Firma gerektiğinde ortaklara çağrıda bulunmak suretiyle, sermaye taahhütlerinin nakde ödenmesini isteyebilir. Böylece firma, faaliyetlerini yürütmek için daha az likit değer bulundurma olanağına ulaşabilir.

- **Borçların Konsolide Edebilme Olanağı;** Süresi gelen kısa süreli borçlarını uzun süreli borç haline dönüştürmek veya ertelemek olanağına sahip olan firmalar, daha düşük nakit mevcudu ile çalışabilir.

- **Firmanın Borçlarının Süre Yapısı;** Firmanın borçlarının uzun veya kısa süreli olması, kısa süreli borçlarının ay veya mevsimlerde yoğunlaşması veya tüm yıla düzenli olarak yayılması, mevcut borçlarının yeni sağlanacak borçlarla ödenmesi (röfinansman) veya yenilenmesi (roll-over) olasılığı, firmanın tutacağı para tutarını etkiler. Kısa süreli borçların belirli aylarda toplanması ve/veya para ve sermaye piyasaları koşulları nedeniyle, yenileme, röfinansman olanağının zayıf olması halinde, firma daha fazla para tutmak zorunda kalır.

- **Yakın Gelecekte Büyük Ödemeler Yapma Olasılığı;** Firma, yakın gelecekte kıdem tazminatları, büyük bakım- onarım giderlerinin yapılması, sabit değer satın alınması, iştiraklere sermaye taahhütlerinin yerine getirilmesi gibi nedenlerle ödeme yapmak zorunda ise, daha fazla para bulundurmaya zorunluluğu duyar.

- **Beklenmedik Olağanüstü Durumlarla Karşılaşma Olasılığı;** Beklenmedik olağanüstü hallerle karşılaşma olasılığı yüksek olan firmalar, ihtiyat amacıyla likit veya kolaylıkla paraya çevrilebilir değerler bulundurmaya zorundadır.

- **Beklenen Para Girişlerinin Gerçekleşme Olasılığı;** Tahmin edilen para girişlerinin gerçekleşme olasılığı görece düşük ise veya fiili para girişleri tahminlere kıyasla büyük sapmalar gösterebilecekse, firma daha fazla para bulundurmaya gereksinimi duyar.

- **Firmanın Dönemsel (konjektür) ve Mevsimlik Hareketlerden Etkilenmesi;** Bu durumda firmalar, faaliyetlerinin durgunluk dönemlerinde, iş hacimlerinin gelişme göstereceği dönemlerdeki finansman ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, ellerinde daha fazla nakit veya kolaylıkla paraya çevrilebilir menkul değerler bulundurabilirler.

2.2.Nakit Düzeyinin Belirlenmesi

Finans yöneticisi optimum nakit düzeyini belirlemeden önce, işletmenin gelecek dönem veya dönemler ilişkin nakit akışlarını tahmin etmeli ve nakit bulundurmanın yararını ve maliyetini hesaplamalıdır.

Konaklama işletmelerinde nakit düzeyini belirleyen bazı etmenler vardır¹⁹⁶

- Nakit bütçesinin gösterdiği, beklenen nakit artışı,
- Nakit bütçesinde sapmalara neden olan mümkün beklenmeyen olaylar,
- Minimum nakit ihtiyacı ve ihtiyat nedeniyle bulundurulan nakdin dışında ve üssünde acil durumlarda, işletmenin para alma niteliği,
 - Korunan minimum düzeyden ziyade yönetimin, kasadaki yeterli nakitten daha fazlasına sahip olma arzusu (minimum düzey net gelirin artırılmasına yardım edebilir, fakat aynı zamanda riski de arttıracaktır).
- Nakit yönetiminin etkinliği, (bir işletmedeki nakit yönetimi ne kadar etkin ise, yatırım ve karı artırabilmek için kullanılabilir nakit o kadar fazla olacaktır).
- Tatmin edici nakit düzeyini belirlemede yol gösterebilen geçmiş deneyim ve kanıtlar.

İşletmelerde optimum düzey oranında nakit bulundurulmamasının (az bulundurulmasının) olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkiler şu noktalarda toplanır¹⁹⁷:

- Vakti gelen borçların gününde ödenmesi,
- Fon tedarik olanaklarının azalması,
- Kredili mal teminlerinde güçlüklerle karşılaşılması,
- Yeni donanım alınması ile sağlanacak gelirden (kardan) yoksun kalınması,
- Peşin alışlarda ıskontolardan yararlanılmaması.

¹⁹⁶ Michael Coltman, **A. g. e.** , s: 82.

¹⁹⁷ Öcal Usta, **A. g. e.** , s: 137.

2.3.Konaklama İşletmelerinin Nakit Tutma Nedenleri

Bireyler gibi konaklama işletmelerinin de kasalarında ve bankalarında vadesiz mevduatta bulunduracakları para miktarını; gelir seviyeleri ve geliri elde ediş süreleri etkiler.

Konaklama işletmelerinin niçin nakit tutukları çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Bu açıklamaların en önemlisini Keynes yapmıştır. Keynes'e göre nakit tutulmansın üç nedeni vardır. Bunlar¹⁹⁸:

- Muamele güdüsü,
- İhtiyat güdüsü,
- Spekülasyon güdüsü' dür.

- **Muamele Güdüsü**

Muamele güdüsü ile para, işletmelerin günlük faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli yiyecek ve içecek malzemelerinin alınması, maaş ve ücret ödemeleri, konaklama ünite giderleri gibi harcamaları karşılamak ve vadesi gelen kısa vadeli borçların ödenmesi için tutulur¹⁹⁹.

Şayet işletmeler ihtiyaçlarını ellerine para geçer geçmez karşılayabilselerdi, nakit tutmalarına gerek kalmazdı.

İşletmelerin hasılatları arttıkça, muamele güdüsü ile tutacakları para miktarı da artacaktır. İşletmelerin muamele güdüsü ile tutacakları para miktarı, faize karşı duyarsızdır²⁰⁰.

Muamele güdüsü ile günlük ihtiyaçları karşılamak amacıyla para tutulduğundan; tutulan para miktarının, fiyatlar genel seviyesindeki düşüşlerden ve yükselişlerden etkilenmesi beklenemez. Bu sebeple, muamele güdüsü ile para tutmayı, gelirin bir fonksiyonu olduğu kabul edilebilir²⁰¹.

¹⁹⁸ Howard J. Berman and Lewis E. Weeks, “**The Financial Management of Hospitals**, 5th Ed. Michigan, Health Administration Pres, 1982, s: 355.

¹⁹⁹ Öztin Akgüç, “**Finansal Yönetim**”, 3. Baskı, İst. Ün. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1982, s: 224.

²⁰⁰ Sadun Aren, “**İstihdam, Para ve İktisadi Politika**”, Ankara, Doruk Yayınları, 1981, s: 38.

²⁰¹ Besim Üstünel, “**Makro Ekonomi**”, Mısırlı Matbaacılık, Ankara, 1983, s: 86.

$$m_1 = f(y)$$

Formülde;

m_1 : Muamele güdüsü ile para tutma,

y: İşletmenin gelir seviyesi.

—İhtiyat Güdüsü

İhtiyat güdüsü ile para; beklenmeyen olaylar karşısında, ortaya çıkabilecek ödeme gereksinmesi ve önceden tahmin edilmeyen olayların riskini azaltmak amacıyla tutulur²⁰².

İhtiyat güdüsü ile tutulan para, muamele güdüsü ile tutulan para gibi, otel işletmelerinin gelir seviyesine bağlıdır²⁰³.

$$m_2 = f(y.u)$$

Formülde;

m_2 : İhtiyat güdüsü ile para tutma,

y: İşletmenin gelir seviyesi,

u: Gelecek ile ilgili belirsizlik.

— Spekülasyon Güdüsü

Otel işletmeleri, menkul kıymetlerde beklenen fiyat değişimleri gibi fırsatlardan yararlanmak amacıyla, para tutmak isteyebilir²⁰⁴.

Spekülasyon güdüsü ile para tutma, Keynes' göre yalnız faizin bir fonksiyonudur.

$$m_3 = f(i)$$

Formülde

m_3 : Spekülasyon güdüsü ile para tutma,

i: Faiz haddi.

Faiz hadlerindeki değişmeler, spekülasyon güdüsü ile tutulan para miktarını etkileyecektir. Faiz hadlerindeki yükselme, spekülasyon güdüsü ile tutulan para

²⁰² Oktay Güvenli, “İşletmelerde Finans Yönetimi: Varlıkların Yönetimi”, Özden Kardeşler Matbaası Tesisleri, İstanbul, 1984, s: 132.

²⁰³ Besim Üstünel, A. g. e. , s: 86.

²⁰⁴ Jame C. Van Horne, “Finansal Yönetim”, Çev: Osman Tekok ve diğerleri, cilt:2, Ank. İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, Ankara, 1979, s: 87.

miktarını attıracak, faiz hadlerindeki düşüşler ise, spekülasyon güdüsü ile tutulan para miktarının azalmasına neden olacaktır²⁰⁵.

Yukarıda saydığım nedenlerle konaklama işletmeleri para tutmaktadır. Bu güdüler içinden muamele ve ihtiyat güdüsü ile para daha çok tutulmaktadır. Para bulundurmanın getirdiği yararlar karşılık, bu bulundurulacak nakdin, karlı yatırım alanlarında kullanılmasına engel olduğu için bir fırsat maliyeti de vardır. Nakit olarak tutulan para miktarının fırsat maliyeti; tedavüldeki faiz haddi ve karlı yatırımlardan elde edilecek gelirlerdir.

2.4. Konaklama İşletmelerinde Optimum Nakit Seviyesinin Belirlenmesi Ve Bunun İçin Kullanılan Yönetim Modelleri

Finans yöneticisi optimum nakit düzeyini belirlemeden önce, işletmenin gelecek dönem ve dönemlere ilişkin nakit akışlarını tahmin etmeli ve nakit bulundurmanın yararlarını ve maliyetlerini saptamalıdır.

Finans yöneticisi, fazla likit fon bulundurmanın dolaysız ve alternatif (fırsat) maliyetini göz önünde bulundurarak, firma için optimum para ve para benzerlerinin tutarını saptamalıdır. Finans yöneticisinin bu konudaki kararını, gelecekle ilgili para akışı tahminlerinin güvenlik derecesi, para akışında beklenen dalgalanmalar, olağanüstü durumlarla karşılaşma olasılığı, beklenmeyen olayların yaratacağı nakit sıkışıklığının firma açısından doğuracağı sakıncalar, ivedi hallerde nakit bulma olanağı, firmanın bankalarla olan ilişkisi, likit fonların alternatif kullanım alanlarında sağlayacağı gelir gibi faktörler etkiler²⁰⁶.

Konaklama işletmelerinde iki çeşit nakit şekli vardır. Kasadaki nakit ve bankadaki nakit. Kasada bulunan nakit, bankadaki nakitten farklı olarak sirkülasyon amaçlı tutulur ve kasiyerler tarafından değişim aracı olarak kullanılır. Bankadaki nakit ise, cari hesaptaki paradır. Bulundurulması öngörülen nakit düzeyi, sadece günlük faaliyetler için yeterli olmalıdır. Fazla nakit, faiz getirmesi amacıyla banka tasarruf hesaplarına yatırılmalıdır. Günlük net nakit girişi zaman kaybetmeden bankaya yatırılmalıdır. Bankada cari hesapta tutulması öngörülen nakit ise, sadece vadesi gelen cari borç ve ücretleri ödemeye yeterli düzeyde olmalıdır. Bankada

²⁰⁵ Besim Üstünel, *A. g. e.*, s: 87.

²⁰⁶ Öztin Akgüç, *A. g. e.*, s:243.

bulunan aşırı nakit işletme için karlı bir yatırım değildir. Bu sebeple asgari düzeyin altındaki fonlar, pazarlanabilir menkul kıymetlere yatırılmalıdır. Birçok işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de zaman zaman güvenlik amacıyla nakit bulundurulur. Bu genellikle nakit bütçeleriyle tahmin edilir. Bu amaçla tutulan nakit, ihtiyaç duyulana kadar pazarlanabilir menkul kıymetlere yatırılmalıdır.

Konaklama işletmeleri başarılı olarak çalışıyorsa; nakit girişleri, nakit çıkışlarında fazla olacaktır. Ancak uzun dönemde fazlasının olacağı tahmin edilse bile:

- Rezervasyon iptali,
- Tahsilatların geç yapılması,
- Taleplerdeki mevsimlik dalgalanmalar gibi nedenlerle nakit sıkıntısına düşebilir.

Böylece bir yıl içinde bir ay banka kredisine gereksinim duyulurken, başka bir ay elindeki fazla nakdi değerlendirmesi gerekebilir²⁰⁷. Konaklama işletmelerinin nakit giriş ve çıkışlarının uyum içinde gerçekleşmesi için “optimum nakit seviyesi”nin belirlenmesi gerekir.

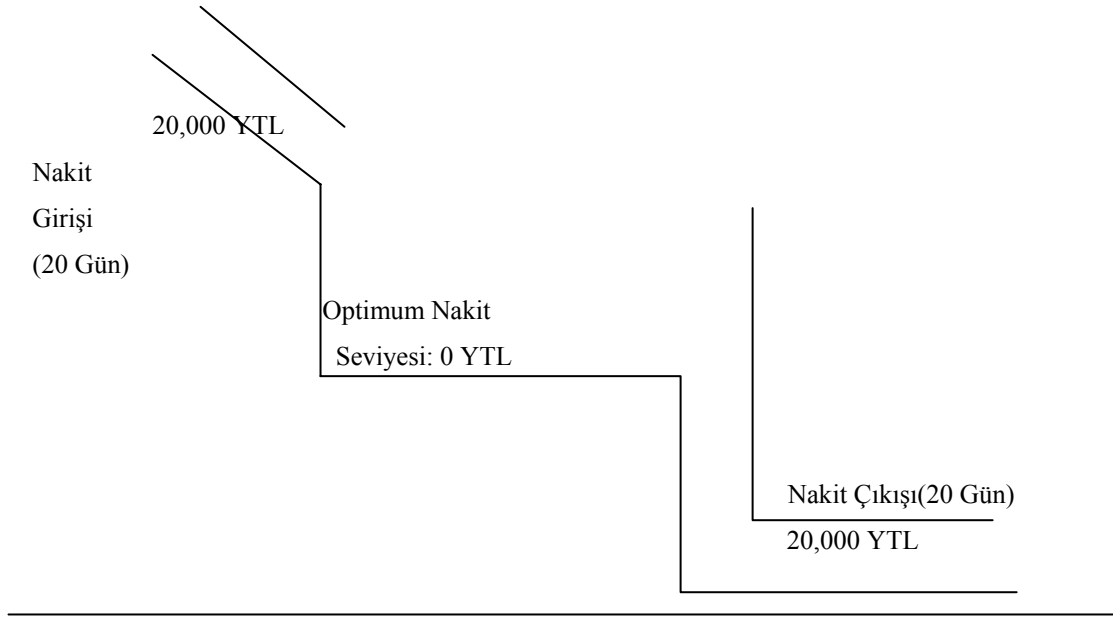
Otellerin bulunduracakları optimum nakit miktarı;

- Otelin günlük harcamalarının miktarına,
- Yiyecek, içecek ve diğer ihtiyaç malzemeleri gibi stokların devir hızına,
- Müşterilerin harcamalarını ödeme süresine,
- Otelin mevsimlik veya tüm yıl boyunca faaliyette bulunup bulunmamasına,
- İhtiyat güdüsü ile tuttuğu para miktarına göre değişecektir²⁰⁸.

Eğer, aşağıdaki gibi nakit giriş ve çıkışları uyumlu olsaydı, konaklama işletmelerinin nakit bulundurmaları gerekmeyebilirdi.

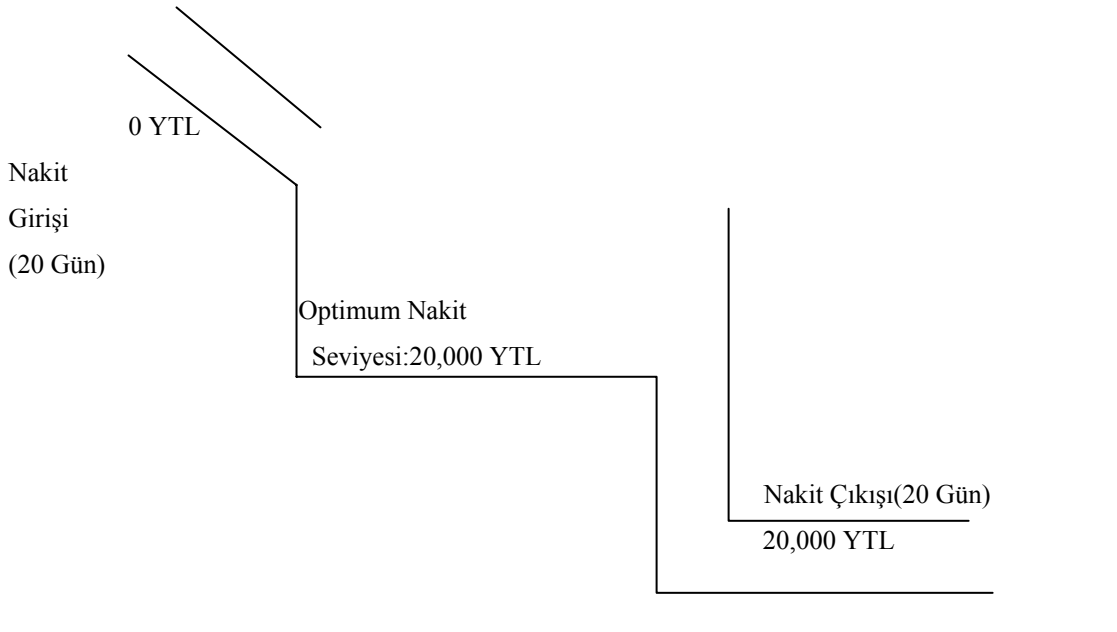
²⁰⁷ Semih Buker, Özcan Ertuna, “İşletme Finansı”, Fasikül:2 Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1984, s: 103.

²⁰⁸ Michael Coltman, “Financial Management For Hospitality”, Boston, CBI Publishing Company, Inc. 1979,s: 66.



Şekil 13- 1 Nakit Giriş ve Çıktıları Uyumlu

Şekilden de anlaşılacağı gibi 20 günlük süre içinde işletmeye giren para miktarı ile çıkan para miktarı aynıdır. Bu durumda, işletmenin ekstra para tutmaya ihtiyacı yoktur. Buna karşılık müşteriler, harcamalarını otelden ayrılırken veya ayrıldıktan sonra yaparlarsa, optimum nakit tutulmasına gerek vardır.



Şekil 13- 2 Nakit Giriş ve Çıktıları Uyumsuz

Şekil 12–2’ görüldüğü gibi, nakit girişleri tahsil edilmeden nakit çıkışlarının ödenmesi gerekmektedir. Bunun için konaklama işletmesi kasasında veya bankasında vadesiz mevduatında 20,000 YTL nakit bulundurmaya zorundadır.

Konaklama işletmeleri, nakit giriş ve çıkışlarındaki uyumsuzlukları giderebilmek için muamele ve ihtiyat güdüsü ile kasa ve bankadaki vadesiz mevduatlarında para bulundururlar. Uygulamada optimum nakit seviyesinin belirlenmesi için bazı pratik yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar;

- İşletmenin en az 15 günlük satış tutarına eşit miktarda nakit bulundurması,
- İşletmenin kısa vadeli borçlarının belirli oranında nakit bulundurması,
- İşletmenin belirli bir süre içinde nakit çıkışını gerektiren giderleri karşılayacak miktarda eşit oranda nakit bulundurması²⁰⁹,
- 300 ile 600 arasında odaya sahip otellerde toplam satışların %4 oranında nakit tutulmasıdır²¹⁰.

Oteller zincirindeki her otelin; yatak kapasitesi, mevsimlik veya tüm yıl boyunca çalışıp, çalışmadığı gibi nitelikleri farklı olacağından her otel nakit seviyesini kendisi belirler.

Yukarıda belirttiğim pratik önlemlerin yanında, optimum nakit seviyesinin belirlenmesinde kullanılan bilimsel yöntemler de vardır. Bunların en önemlileri;

- ❖ Baumol Modeli
- ❖ Miller ve Orr Modeli

Baumol Model

Baumol modeli; otellerin belirli bir zaman için, faaliyetleri sonucu, devamlı olarak borçlanma ya da yatırımlardan çekmek suretiyle toplam (T) miktarında ödeme yaptığını varsayar. Toplam (T) tutarındaki ödemeler için; borçlanma ya da yatırımlardan çekilen nakdin, (i) kadar fırsat maliyeti vardır. Ayrıca, konaklama işletmesi borçlanma veya diğer yatırım alanlarından çekilen nakit için (b) kadar bir

²⁰⁹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 231.

²¹⁰ J. Jerome Wallen, “**Check- in, Check – out. Principles of effective Front Office Management**”, 2nd Ed. Dubugue, Iowa Willian C. Brown Company Publishers, 1989, s: 189.

sabit maliyete katlanmak zorundadır²¹¹. Baumol konaklama işletmelerinin yalnız muamele güdüsü ile para bulunduracakların kabul etmiştir. Baumol modeli, işletmelerin faaliyetlerini yürütmesi için her sefer borçlanacağı veya diğer yatırım alanlarından çekeceği tutarı, optimum nakit tutarı olarak varsayar.

Bu varsayımlar altında, her seferinde borçlanılacak ya da diğer kullanım alanlarından (yatırım gibi) çekilecek miktardır.

$$C = \sqrt{\frac{2bT}{i}} \text{ ve ortalama nakit miktarı } \frac{c}{2}, \text{ dir}^{212}.$$

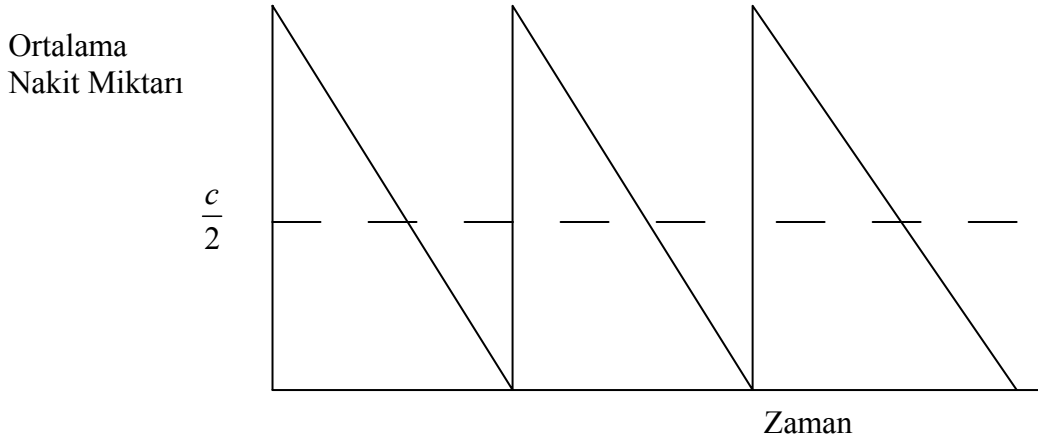
Formülde:

C: Ödemeler için borçlanılacak veya diğer kullanım alanlarında çekilecek nakit miktarı,

T: Sürekli olarak, ödemeler için gerekli olan nakit,

B: Borçlanma ve ya diğer kullanım alanlarından çekilmesi için gereken sabit maliyet,

İ: Fırsat maliyeti.



KAYNAK: James C. Van Horne, “**Finansal Yönetim**”, Çev: TEKOK, Osman ve diğerleri, cilt: 2, Ankara. İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, Ankara, 1970, s: 60.

Şekil 14–1: Baumol Modeli

²¹¹ James C. Van Horne, **A. g. e.**, s: 59.

²¹² James C. Van Horne, **A. g. e.**, s: 60.

Şekil 13- 1' de, belirli bir zaman içinde devamlı olarak (c) kadar nakit miktarının çekildiği görülmektedir. Bu modelin uygulanmasındaki en büyük engel, nakit giriş ve çıkışlarının belirsiz olabileceği ve otellerin muamele güdüsü dışında ihtiyat ve spekülasyon güdüleri ile para tutabilecek olmalarıdır²¹³.

Miller ve Orr Modeli

Miller ve Orr modeli, işletmelerin nakit bakiyelerinin aldığı şeklin Baumol modeline göre daha karmaşık olduğu gözlenir.



KAYNAK: James C. Van Horne, “Finansal Yönetim”, Çev: TEKOK, Osman ve diğerleri, cilt: 2, Ankara. İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, Ankara, 1970, s: 61.

Şekil 14- 2: Miller ve Orr Modeli

²¹³ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 235.

Miller ve Orr'a göre, nakit giriş ve çıkışlarındaki belirsizlik, nakit bakiyelerinin düzensiz bir şekilde dalgalanmasına neden olmaktadır. Bu düzensiz dalgalanmaları dikkate alarak bir nakit yönetim modeli geliştirdiler²¹⁴.

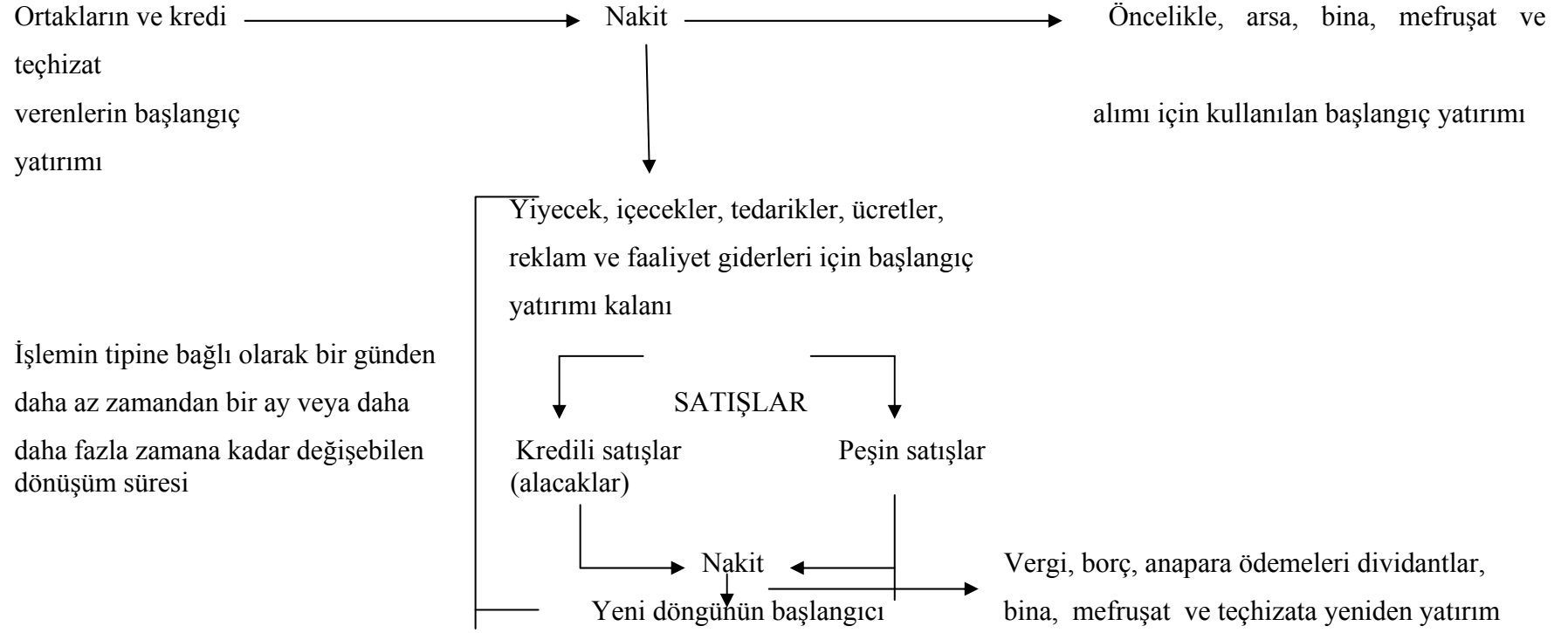
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT AKIM DÖNGÜSÜ

Nakit yönetimi bankada kalanın doğruluğunu, kasiyerlerin kasasındaki para tutarlarının doğruluğunu sağlayan bir olay değildir. Aksine nakit yönetimi, bütün çalışma sermayesi kalemlerinin yönetimidir. Nakit, alacaklar, stoklar yanında ödenecek giderlerin, borç ödemelerinin ve sabit varlık alımı ve dividant ödemeleri gibi ihtiyari harcama kalemlerinin yönetimidir²¹⁵. İşletmelerim bu kalemlere yaptığı yatırımlar incelenirken hareket noktası, işletmenin nakit fonları yönetmede ne derece etkin olduğunun saptanmasıdır. Konaklama işletmeleri açısından bu etkinliğin saptanmasına olanak tanıyan nakit akım tablosu şekil 14'de gösterilmiştir.

Nakit akım tablosu, net işletme sermayesinde değişiklikleri gösteren tablolardan farklıdır. Net işletme sermayesi değişim tablosu, belirli bir hesap dönemi içinde işletmenin dönen varlıkları ve kısa süreli borçlarındaki değişikliklerle, net işletme sermayesinin kaynak ve kullanım yerlerini gösterir. Söz konusu tablo, belirli bir hesap dönemine işletmenin para hareketlerini ortaya koymaz. Bir işletmenin işletme sermayesi arttığı halde, nakit mevcudu azalabilir ve net işletme sermayesi azaldığı halde, nakit mevcudunda artış olabilir. Nakit akım döngüsü (tablosu) ise, belli bir hesap dönemi için işletmenin nakit mevcudunda artış ve azalışları nedenleri ile göstererek diğer mali tabloları tamamlar. Nakit akım tablosu, işletmenin gelecek hesap dönemlerine ilişkin nakit gereksinimini tahmin, nakit bütçesinin hazırlanması için de bir araç olarak kullanılmaktadır.

²¹⁴ Berman ve Weeks, **A. g. e.** , s: 376- 378.

²¹⁵ Michael Coltman, “**Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim**”, Çeviren: Önder Met, İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s: 80.



KAYNAK: Michael Coltman, "Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim", Çeviren: Onder Met, İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s: 81.

Şekil 15: Nakit Akım Döngüsünün Basitleştirilmiş Şeması

3.1 Nakit Akışını Artırma Yöntemleri²¹⁶

— Vadesi gelinceye kadar ödemeleri erteleme:

Vadesi geldiği halde ödemeleri geciktirme şeklinde algılanmamalıdır. Bu durum, işletmenin yiyecek, içecek tedarikinde peşin alımlar dışında güclüklerle karşılanmasına neden olacaktır.

— Vadesinden önce ödeme ıskontoları

Konaklama işletmelerinde satın alımlarda ıskonto önerilmesi yaygın olmamakla birlikte, bazı satıcılar (özellikle ekipman satıcıları) böyle indirimler önerebilir. Yaygın olan ıskonto oranı, on gün içinde ödeme yapılırsa, fatura toplamının %2'sidir. Orsanın küçük olması 10 günlük ödemelerin yararlı olmayacağı anlamına gelmemelidir. Yıl boyunca bazen alımlar katlandığı zaman tasarruf edilen tutar önemli olabilir.

Nakit akışını artırma yöntemleri şöyle açıklanabilir;

- **Dolanımda Yararlanma**

Dolanım, bir şirketin kayıtlarında gösterilen banka hesabı ile bankadaki fiili nakit tutarı arasındaki farktır. İkisi arasında bir fark vardır. Çünkü bir şirketin yazdığı çekler şirketin kayıtlarında o anda çıkarılmaktadır. Bununla birlikte, çeklerin şirketin kayıtlarından çıkarıldığı zaman ile çeklerin şirket bankası tarafından alındığı ve kayıtlarından çıkarıldığı zaman arasında bir gecikme vardır. Bir şirket dolanımdaki para tutarını ve kolayca anlaşılamayan süresini tahmin edebilirse, dolanımdaki kadar parayı, dolanım süresinde kullanabilir ve karını arttırabilir²¹⁷.

- **Konsantrasyon Bankacılığı**

Konsantrasyon Bankacılığı, zincir otel ve restoranlar için uygun olabilir. Konsantrasyon Bankacılığı, zincirdeki bireysel birimlerden şirketin merkez (head Office) banka hesabına fon akımını hızlandırma yöntemidir²¹⁸. Şubeler hesaplara

²¹⁶ Michael Coltman, A. g. e. , s: 81.

²¹⁷ Michael Coltman, A. g. e. , s: 82.

²¹⁸ Michael Coltman, A. g. e. , s: 83.

sahip olurken, hesapta önceden belirlenen düzeyin üstündeki fonlar, şube bankadan şirket merkezinin bankasına doğrudan transfer edilir. Normal günlük harcamalar için yeterli miktarda nakit şubede bırakılır. Belirlenen düzeyin üstündeki miktar hisse senetlerine ve tahvillere yatırılabilir. Konsantrasyon bankacılığında transfer maliyetini minimize etmek önem arz eder.

Bireysel ünitelerden merkez hesaba günlük transferler uygun olmayabilir. Ne kadar sık transfer yapılması gerektiğini belirlemek için şu eşitlik kullanılabilir²¹⁹

Konsantrasyon bankacılığının bir avantajı, bireysel ünitelerin ihtiyat nakdi buldurmaya ihtiyaç duymamalarıdır. İhtiyat hesabı merkezde tutulmaktadır. Bu hesaptaki nakit tutarı, her ünite ihtiyat hesabı tutsa idi, bunların bileşik tutarları oldukça az olacaktır. Aradaki fark, böylece yatırımlar için serbest kalmaktadır. Konsantrasyon bankacılığına ek olarak büyük zincir işletmeleri, aynı zamanda dolanım etkisinden de yararlanabilirler²²⁰.

4.NAKİT YÖNETİMİNDE ETKİNLİĞİ ARTTIRICI YÖNTEMLER

Nakit yönetimi işletme faaliyetlerinin devamı için büyük önem arz eder. Bu yüzden nakit yönetiminde etkinliği artırıcı bazı yöntemler kullanılır. Bunlar²²¹;

1. Nakit Devir Hızını Artırmak: Nakit devir hızı yükseldikçe, işletmeler belirli bir düzeyde iş hacmini gerçekleştirmek için daha az para mevcuduna gereksinim duyarlar. Yüksek devir hızı, nakit yönetimi etkinliğinin en belirgin özelliğidir.

2. Müşterilerin ödemeleriyle, firmanın bu fonları kullanma olanağını elde etmesi arasındaki zaman aralığını kısaltmaktadır.

3. Çok sayıda banka veya banka şubesi ile çalışma yerine, para alımı ve ödemelerini belirli banka veya banka şubelerinde toplamak.

²¹⁹ Michael Coltman, **A. g. e.** , s: 84.

²²⁰ Michael Coltman, **A. g. e.** , s: 84.

²²¹ Öztin Akgüç, **A. g. e.** , s: 258.

4. Para giriş ve çıkışları arasında uyumu sağlamak: İşletmeler nakit ödemelerini para girişlerine göre ayarlayabildikleri sürece, nakit bulundurma gereksinimleri azalmaktadır.

5. Nakit ödemeleri kontrol altına almak.

6. Ödemeleri haftanın belirli gününde merkezden yapmak: Ödemelerin haftanın belirli gününde yapılması, ödemelerde belirsizliği azaltan, para yönetiminde etkinliği arttırtıcı bir önlem olmaktadır.

7. Kısa süre için karşılıksız çek çekmek; Bazı alacaklılar, kendilerine verilen çeklerin bankalardan tahsili konusunda oldukça yavaş davranmakta, çekin keşidesi ile bankaya ibrazı arasında bir süre geçmektedir. Firmalar, bu durumdan yararlanarak bir süre için karşılıksız kalabilecek çek çekebilir ve çeklerin karşılığını bankalarda bir zaman aralığı ile oluşturabilirler (işletmelerin ücret ve kar payı ödemelerinde çek kullanması gibi).

8. Peşin ödemelerden olanak ölçüsünde kaçınmak: Kira, sigorta gibi genellikle önceden ödemesi olan giderlerin, gerçekten peşin ödenmesine gerek olup olmadığı zamanlarda peşin ödemelerin azaltılması, alınabilecek önlemlerden birisidir.

9. Depozito alınmasına ve müşteri avanslarına ağırlık vermek.

Yukarıdaki önlemler dahilinde işletmeler nakit akışında etkinliği sağlayarak, işletme sermayesinin verimliliğini de arttırabilirler.

5. PAZARLANABİLİR MENKUL KIYMETLER

5.1.Pazarlanabilir Menkul Kıymetlerde Risk Ve Likidite

Pazarlanabilir menkul kıymetlerde iki önemli faktör, risk ve likiditedir. Düşük faiz düşük risk anlamındadır. Daha fazla yatırımcı beklemek için vaat edilen yüksek faiz, beraberinde yüksek risk getirir. Hazine bonosu ve devlet tahvilleri çok düşük riskli, hatta risksiz sayılabilir. Bu menkul kıymetler, istendiği zaman nominal değeri üzerinden satılabilirler. Faiz oranları, genellikle, görel olarak düşüktür.

Uzun süreli tahviller, uzun vadeleri sebebiyle daha yüksek bir faiz oranı getirebilir. Tahvillerin ekonomik faktörlerin etkisi altında olması, risk artırıcı bir durumdur. Uygun olmayan bir zamanda paraya çevrilmeleri karlılığı düşürebilir.

Kısa süreli likit menkul kıymetler, hazine bonolarını, devlet tahvillerini, KS bonolarını, banka mevduat sertifikalarını ve şirket kağıtlarını kapsamaktadır. Uzun süreli, daha az likit yatırımlar, şirket tahvillerini, imtiyazlı ve adi hisse senetlerini, VDMK'leri ve diğer menkul kıymetleri kapsamaktadır²²².

6. LİKİDİTE ve NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE ETKİSİ

6.1. Likidite Yönetiminin İşletme Sermayesi Yönetimine Etkisi

Likidite kavramı, bir işletmenin borçlarını vadesinde ödeyebilme yeteneğini gösterir.

İşletme sermayesi yönetimi kapsamında, işletmenin likidite durumu ile ilintili finansal analizler yapılırken, dönen varlık kalemlerinden her birinin likidite derecesinin ayrı ayrı incelenmesi gerekir. İşletmelerde kapasitesinin etkin kullanımı, işletmenin üretim ve satış faaliyetlerini aksatmayacak öncelikli olarak nakit değerler başta olmak üzere, diğer likit değerlerin hazır bulundurulmasına bağlıdır. Ancak, finansal yönetici, hem aktif değerleri hem de likiditeyi karlılığı sağlayacak şekilde düşünmelidir²²³.

İşletme varlıklarını likidite derecelerine göre sınıflandırmak mümkündür²²⁴:

Birinci Derece Likit Araçlar: aktifler; kasa, vadesiz mevduat ve iskonto edilebilecek ticari senetlerle, pasifte; mal borçları, sosyal sigorta, vergi ve menkul kıymet borçlarıdır.

²²² Michael Coltman, **A. g. e.**, s: 85.

²²³ Öcal Usta, **A. g. e.**, s: 65.

²²⁴ Ali S. Yüksel, “**Para Bulma ve İşletme Finansmanı**”, Bozok Matbaası, İstanbul, 1971., s: 75-76- 77.

İkinci Derece Likit Araçlar: aktifler; paraya çevrilmesi zaman alan (30 güne kadar) sevkiyat ve hizmet alacakları, mamul ya da yarı mamul satışı kolay olanlar, borsa değeri olan menkul kıymetlerle, pasifte; vadeli mevduat ve 90 güne kadar süreli borçlar.

Üçüncü Derece Likit Araçlar: aktifte; paraya çevrilmesi güç olan ham mamul ve yarı mamul mallar, ipotek alacakları, pasifte; orta ve uzun vadeli kredilerdir.

Dördüncü Derece Likit Araçlar: işletmelerin devir ve tamamen kapanmasında satışı düşünülebilen, likiditesi olmayan bina, makine ve diğer tesis mallarıdır.

Diğer taraftan, işletme içi kaynaklar, likidite derecelerini göre nakit mevcudu, alacaklar ve stoklar olarak sıralanabilir.

Kasa mevcutları en yüksek likit varlık olmasına rağmen yapılacak harcamalar ve ödemeler için fazla nakit bulundurmak sermayenin etkinliğini azaltır. Alacaklar likiditesi yüksek, hızla paraya çevrilebilen değerler oldukları için firmanın kısa vadeli borçlarının ödenmesinde başlıca kaynağı oluştururlar²²⁵.

Üçüncü derece likit değer olan stoklar ise, paraya çevrilebilmeleri zaman alan kalemlerdir. Bu sebeple, işletmenin ödeme zamanlarında kolayca başvurulmamaktadır. Bu durumda, işletmenin günlük faaliyetlerini yürütmek için en likit varlık nakit mevcududur diyebiliriz.

Likit kaynak bulundurmanın işletmeye yüklediği bazı maliyetler vardır ki, işletme sermaye yönetiminde oldukça önemli sorunlara neden olmaktadır.

Sermaye yönetiminde likit kaynak bulundurmanın işletmeye açtığı sorunları şöyle sıralayabiliriz²²⁶:

- Firma likit fon bulundurmakla bu fonları, karlı yatırım alanlarında kullanım olanağından yoksun kalmaktadır. Likit fon tutmanın, azımsanmayacak bir alternatif veya fırsat maliyeti vardır. Gerçekten likit fonlar, her zaman için menkul değerler (finansal varlık) alımında, stok arttırılmasında, hatta duran varlıklara yatırım yapmada kullanılır.

²²⁵ Öcal Usta, A. g. e. , s: 56.

²²⁶ Öztin Akgüç, A. g. e. ,s: 235.

- Likit fonlar, firmanın kısa vadeli borçlarının ödenmesinde kullanılabilir. Bu tür kullanım, firmanın finansman riskini azaltmasının yanı sıra, faiz tasarrufu da sağlayabilir.

- Bir firmanın, aşırı ölçüde elinde bulundurduğu likit kaynaklara dayanması, firmanın kısa süreli finansman piyasalarından uzaklaşması sonucunu doğurabilir. Bu durum, her hangi bir gereksinme anında, para piyasasından fon teminini güçleştirebilir.

Likidite noksanlığının da işletme açısından bazı olumsuz etkileri vardır²²⁷:

- Kredi sağlama olanakları zorlaşabilir, firma tüm ödemelerini peşin yapmak zorunda olabilir.

- Kredi verenler, firmanın ödeme güçlüklerini dikkate alarak, artan riskleri karşılamak faiz oranını veya kredili satışlarda malın satış fiyatını artırabilir.

- Satıcılar, kredili mal vermeyi reddedebilir.

- Hammadde, malzeme alışıdaki düzen bozulabilir; nakit sıkıntısı içindeki firmalar, satıcılar tarafından ikinci sınıf müşteri muamelesine tabi tutulabilirler.

- Para ve sermaye piyasalarından elverişli koşullarla kaynak sağlamak olanaksız hale gelebilir.

- Süresi gelen borçların zamanında ödenmemesiyle uğranılan kayıplar(prestij edinme, temerrüt faizi ödeme gibi) artabilir.

- Alışlarda mevcut iskontolardan yararlanma olanağı kaybolabilir.

- Bazı hallerde alacaklılarının firmanın tasfiyesi için yasal yollara başvurmaları sonucu, firmanın varlığı tehlikeye düşebilir.

Bir işletme, yüksek bir likidite ile yükümlülüklerini yerine getirememe riskini azaltabilir; ancak buna karşılık, elde edebileceği kardan da fedakarlık etmek durumundadır. Likiditeyi azaltarak, fonları gelir sağlayan aktif değerlere kanalize ederek, karlılığı arttırmak olanaklıdır. Ancak böyle bir politika, yükümlülükleri karşılayamama riskini de beraberinde getirir.

²²⁷ Öztin Akgüç, A. g. e. ,s: 237.

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi; faaliyetlerin yürütülmesini, işletmenin yükümlülüklerini aksatmadan yerinde ve zamanında yerine getirilmesini sağlayacak likit değerlerin bulundurulmasına bağlıdır. Bu durumda en likit değer olan nakit, yönetim olarak işletme açısından büyük önem taşımaktadır.

6.2. Nakit Yönetimin İşletme Sermayesi Yönetimine Etkisi

Nakit yönetiminde en önemli sorun, işletmenin optimum nakit düzeyinden sapma, diğer bir ifadeyle, nakit yetersizliği veya nakit fazlalığıdır.

İşletmelerde nakit yetersizliği genellikle aşağıdaki etmenlerin bir veya birkaçı nedeniyle ortaya çıkabilmektedir²²⁸:

- İşletmelerin sermaye artırımında karşılaştıkları güçlükler,
- Alınacak kredi maliyetlerinin yüksek olması,
- Enflasyonun karın belirlenmesine etkisi,
- Temel girdilerin maliyetlerindeki artışlar,
- Ticari krediler tahsilindeki gecikmeler.

İşletmelerin nakit sıkıntısı çekmelerinin diğer bir nedeni de, satışların doğru tahminlenmemesidir. İşletme satışlarındaki dalgalanmalar, işletmenin nakit girişlerini de etkilemektedir. Satışlardaki değişmelerin nakit ihtiyacını hangi oranda etkileyeceği aşağıdaki formül aracılığıyla hesaplanabilir²²⁹

$$C = S (V / V + F)$$

Formülde;

C: Nakit gereksinimindeki yüzde olarak değişim

S: Satışlardaki yüzde olarak değişim,

V: Değişken net nakit girişi

(Değişken nakit giriş- Değişken nakit çıkışı)

F: Sabit net nakit

(Sabit net nakit girişi- Sabit nakit çıkışlar)

Yetersiz nakit buldurmanın yanında, fazla nakit buldurmak da işletmenin karlılığının olumsuz yönde etkilemektedir.

²²⁸ Yıldırım B. Önal, **A.g.e.**, s: 95.

²²⁹ Öztin Akgüç, **A.g.e.**, s: 217.

Nakit, gelir getirmeyen bir varlık olarak kabul edilir. Özellikle, enflasyonist dönemlerde işletmenin fazla nakit bulundurması, mevcut nakit değerlerde hızlı bir reel değer kaybına neden olacağından, işletme bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Uygulamada en son 10 yıllık dönem içinde, ülkemizde yaşanan yüksek enflasyonun etkilerinden korunmak amacıyla konaklama işletmelerinin nakit değer olarak (YTL) yerine dövize yöneldikleri görülmüştür.

Başarılı bir nakit yönetimi için, işletmenin nakit gereksiniminin, kullanılabilir nakit miktarının, nakdin elde edildiği kaynakların ve tutuluş maliyetinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle enflasyonist koşullarda, işletme sermayesi gereksinimi çok daha önemli hale gelmektedir. Fakat nakitlerin, bu gibi dönemlerde gelir getiren ve kolayca nakit varlığa çevrilebilen finansal araçlar yatırılarak değerlendirilmesi en uygun hareketlerden biri olmaktadır²³⁰.

İşletmelerde nakit yönetiminde, hangi finansal araçların kullanılması durumunda en fazla gelirin temin edilebileceği kararının verilmesi büyük önem kazanmıştır. Bu tür kararlar verilirken kullanılacak finansal araçların taşıdığı risk, getirisi ve vadesi göz önünde tutulmalıdır.. İşletmeler tarafından nakit yönetiminde kullanılacak finansal araçlar; döviz, repo, hazine bonosu, tahvil, yatırım fonu gibi kısa sürede nakde çevrilebilecek finansal araçlardır.

Türkiye enflasyon oranı yüksek olan bir ülkedir. Bu sebeple, konaklama işletmeleri gerek odaların satışında ve gerekse yiyecek- içecek satışlarında döviz kuruyla hareket etmektedirler. Dolayısıyla bir konaklama işletmesinin, döviz piyasalarındaki gelişmeleri yakından incelemesi gerekir. Ayrıca, ileriye dönük beklentiler çerçevesinde, alacak ve borçların yönetiminde etkinlik sağlamak amacıyla, olası mali risklere karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

İşletmelerin ve diğer kuruluşların olası döviz işlemleriyle ilgili, mali işlere karşı korunması hedding(korunma) yöntem ve araçları ile sağlanabilmektedir. Hedding; döviz kuru, faiz oranı ve fiyatlarda gelecekte olabilecek değişimlerden kaynaklanan kayıpların riskini ve karını en az etkileyecek şekilde azaltmasını sağlayan korunma yöntemleridir²³¹.

²³⁰ Yıldırım b. Önal, A. g. e. , s: 95.

²³¹ Haluk Yılmaz Aytakin, “**Bankacılıkta Döviz ve Faiz Yöntemi Teknikleri ve Türkiye Uygulaması**”, Türkiye Halk Bankası Eğitim Yayınları, 1994/2 s: 10.

İşletmelerin döviz işlemlerinde, döviz ve faiz riski yönetimi kapsamında ele alınması gereken firma dışı döviz ve faiz yönetim teknikleri şunlardır

- Foward İşlemler,
- Futures Piyasaları,
- Swap,
- Opsiyon,
- Foward Faiz Anlaşmaları,
- Faiz Garantisi Anlaşmaları.

Bu tekniklerin anlaşılabilmesi için öncelikle, spot döviz piyasalarının ele alınması gerekir.

6.2.1. Spot Döviz Piyasaları

Spot piyasalarda, alınıp satılan dövizlere cari kur uygulandığından, bu kurlara spot kur denilmektedir. Bu piyasada bir alış kuru, bir satış kuru iki taraf ve iki satış cinsi bulunmaktadır²³².

Spot döviz piyasalarında faaliyet gösteren yatırımcı kurum ve kuruluşlar, müşterilerin açtırdıkları hesaba yatırdıkları sermayenin, 20 katına kadar işlem yapılabilmelerine olanak tanımaktadır. Oldukça yüksek risk taşıyan ve aynı zamanda yüksek kazanç elde edebilme olanağı sağlayan bu işlemler, alım satım yapanlar açısından disiplinli olması ve piyasadaki riskler hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Spot döviz piyasalarında başarı için hızlı servis, bilgi ve güvenilirlik gerekir²³³.

Spot döviz piyasaları, döviz ve faiz yönetim tekniklerinin temelini oluşturur.

6.2.1.1. Forward İşlemler

Forward İşlemler, ileriki bir tarihte teslim kaydıyla, herhangi bir malın vadesi, miktarı ve fiyatının taraflarca bu günden belirlenerek sözleşmeye bağlanmasıdır. Bir dövizin Forward kuru, spot kurundan yüksekse o dövizin prim

²³² Niyazi Erdoğan, “Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetim ve Çağdaş Finansman Teknikleri”, Yay Yayın, İstanbul, 1995, s: 23.

²³³ Forex Dış Ticaret Broşürü, “Forex Teknik Analiz Servis”, İstanbul, Nisan, 1996, s: 72.

yaptığı söylenir. Tersi durumda, döviz ıskonto yapar. Bu prim ve ıskontolar piyasadaki dövizlerin aralarındaki faiz farklarını yansıtır. İki dövizin arasında faiz getirisi daha yüksek olan para, Forward piyasada ıskonto yapar ve faiz getirisi daha düşük olan para prim yapar²³⁴.

Türkiye’de Forward piyasası yüksek vergi ve döviz istikrarsızlığın dolayı gelişme gösterememiştir.

6.2.1.2. Futures Piyasaları

Futures kontratları, miktar ve niteliği standartlara göre belirlenen bir malın veya mali aracın, gelecekte önceden belirlenmiş bir tarihte, üzerinden anlaşılan bir fiyattan organize bir borsada alım ya da satımı içeren sözleşmelerdir. Futures kontratlarının değeri, bağlı olduğu mal cinsinin spot ya da peşin piyasalardaki değerine bağlıdır. Kontrat değerini belirlemek için spot piyasa fiyatı kontrat büyüklüğü ile çarpılır.

Forward ve Futures piyasaları, belirli ürünün (döviz ve faiz gibi) gelecekteki değerini bu günden belirleyerek ticari karı garanti etmekle birlikte, bu piyasaların en önemli sakıncası, olumlu kur dalgalanmaları sonucunda beklenmedik kar yapabilme olanağını ortadan kaldırmalarıdır.

6. 2.1.3. Swap

Swap, piyasalar arasındaki farklı kuruluşların arbitraj yapmalarına olanak tanıyan iki ya da daha çok tarafın farklı mali piyasalarda, farklı kredi değerliklerine sahip olmaları nedeniyle, piyasalardaki rekabetçi üstünlüklerin tarafların hr birinin yayarına olacak şekilde kullanılması amacıyla önceden beklenene ödeme planlarının karşılıklı olarak değiştirildiği finansal işlemlerdir. Bir başka deyişle, swap, iki tarafın belli konularda, belli zaman süresi içinde nakit akımlarını karşılıklı olarak değiştirme konusunda anlaşmaya vardıkları bir mali işlemdir. İşletmeler swap piyasalarda şu amaçlarını gerçekleştirmek için faydalanabilirler²³⁵.

²³⁴ Haluk Yılmaz AYTEKİN, A. g. e. , s: 35- 48- 102.

²³⁵ Haluk Yılmaz AYTEKİN, A. g. e. , s: 57- 58.

- Düşük maliyetli finansman sağlamak
- Yüksek gelirli aktifler elde etmek,
- İş hayatının normal yapısından kaynaklı döviz ve faiz risklerine karşı korunmak,
- Kısa süreli aktif/ pasif yönetimi stratejilerini uygulamak,
- Spekülasyon yapmak.

6.2.1.4. Opsiyon

Bir opsiyon kontratı, bir ürünün belli bir miktarını gelecekteki belli bir tarihte veya bu tarihe kadar belli bir fiyattan alma ya da satma hakkını içeren anlaşmadır. Opsiyonlar, döviz, faiz, hisse senedi ve emtia ürünleri üzerinden alınıp satılmaktadır. Bir opsiyonun alınmasında hemen sonra işleme konulduğunda, işlem fiyatı ile spot fiyatı arasındaki fark nedeniyle bir karın ortaya çıkması halinde buna içsel değer denilmektedir. Opsiyonun zaman değeri ise, opsiyon primi ile gerçek değeri arasındaki farka denir. Zaman değeri, opsiyon süresi boyunca alıcının lehine hareket edeceği beklenen borsa fiyatlarının miktarının ölçümü olup, negatif değerli olmaktadır. Bu nedenle, bir opsiyonun toplam primi onun gerçek değeri ve zaman değerinin toplamıdır.

6.2.1.5. Forward Faiz Anlaşmaları

Forward faiz anlaşmaları, iki tarafın faiz oranlarında gelecekte olabilecek değişimlere karşı kendilerini korumak için yaptıkları bir anlaşmadır. Taraflar belirli bir anapara miktarı üzerinden, gelecekteki belirli bir mutabakat tarihi ve belirli zaman süresi içinde uygulanacak faiz oranı konusunda anlaşmaya varırlar.

6.2.1.6. Faiz Garantisi Anlaşmaları

Faiz garantisi anlaşmaları, tek bir döviz cinsi üzerinden düzenlenen bu anlaşmalar, son yıllarda faiz riski yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Son yıllarda hızla gelişen sermaye piyasaları işletmenin ellerindeki fazla dövizleri ve nakit değerleri daha karlı olarak değerlendirebilmelerine olanak tanımaktadır. Otel işletmelerinde fon yönetimi kapsamında döviz ve faiz riski uygulamalarını yaygınlaştırılması fazla dövizlerin en karlı biçimde değerlendirilebilmesi açısından önemlidir.

Firma içi mali risk yönetiminde kullanılan en yaygın hedding teknikleri ise şunlardır²³⁶

1. **Offseting:** Offsetting, bilançodaki bir aktifi, bu aktifin özelliklerini yansıtan bir pasif ile eşleştirme işlemine verilen addır. Belli bir vadede ve belli bir döviz cinsi üzerinden olan bir borcun, aynı vadede ve aynı döviz cinsi ile belirlemek firmaya herhangi bir risk getirmeyecektir.

2. **Nakit Akışlarının Zamanlaması:** Nakit akışlarının zamanlanması, döviz kurları ve faiz hadleri ile ilgili olarak ileriye yönelik beklentiler doğrultusunda dövizli alacak ve borçların öne alınması ya da ertelenmesidir. Risk yöneticisinin, değer kaybetmesi beklenen döviz cinsinden alacakların tahsilini hızlandırması ve borçları geciktirmesi gerekmektedir.

3. **Döviz Sepetleri:** Bilançodaki aktif ve pasifleri döviz sepetleri cinsinden, başka bir deyişle farklı dövizlerden oluşturmak döviz riskini azaltmaktadır.

4. **Para Piyasaları Yoluyla Hedding:** İşletmenin elindeki mevcut ulusal fonlarla, değer kazanması beklenen yabancı döviz spot piyasadan satın alıp, borcun ödeme vadesine kadar dövizli bir hesaba yatırmasına dayanan bir hedding yöntemidir.

Son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan ve büyük otel işletmeleri arasında kullanım alını gün geçtikçe artan, özellikle yeterli nakit düzeyine sahip otel işletmeleri tarafından tercih edilen ve satışları arttırarak fazla nakitlerin değerlendirilmesini sağlayan yöntemlerden biri de talebin finansmanıdır. Otel işletmeleri yönetimi, belli bir düzeyden sonra yapılan her satışın sabit maliyetlerin toplam maliyetlerdeki birim maliyetini düşürmesinden dolayı, karlı olabilecek her türlü satış fırsatını değerlendirmek istemektedir. Bu amaçla, otel işletmelerinde ek satışların risk ve getirisi hesaplanarak karlılığın artırılmasını sağlayacak talebin finansmanına

²³⁶ Niyazi Erdoğan, A. g. e. , s: 79- 80- 135.

gidilmektedir. Müşterilere açılan bu tür kredilerin faizi, genellikle banka faiz oranlarının biraz üzerindedir. Acil durumlarda nispeten daha ucuz olan bu finansman şekli satışların arttırılması açısından oldukça yararlıdır²³⁷.

İşletmelerin nakit varlıklarını olanakları ölçüsünde asgari düzeye indirmeleri ve böylece, serbest kalan nakit varlıklarını, gelir sağlayan aktif değerlere yatırmak suretiyle karlılıklarını arttırmaları daha uygun olacaktır²³⁸.

Sonuç olarak, işletmelerin bulunduracağı nakit tutarının fazla ya da az olması çeşitli sakıncalar yaratmaktadır. Bu sakıncaları ortadan kaldıracak biçimde, nakit yönetiminin amacı; işletmenin finansal yükümlülüklerinde sıkıntıya girmeksizin ve faaliyetlerin etkinliğini düşürmeden karlılığı mümkün olduğunca arttıracak biçimde bulundurulacak nakit tutarını ayarlamaktır.

İşletmenin gereksinim duyacağı nakit tutarını ayarlayabilmek için işletmenin nakit durumu ile ilgili tahminlerin sağlıklı olarak yapılması gerekir. Bu tahminlerde, mizan rakamları, gelecekteki çeşitli alacak ve ödeme vadeleri, muhasebenin geçmişe ait verileri ve ekonomik trendlerle ilgili gelişmeler dikkate alınır²³⁹. İşletmelerin nakit yönetimi çerçevesinde yürütülmesi gereken faaliyetlerden bir diğeri de nakit denetimidir.

Bir aktif olarak nakit denetimine özel ilgi gösterilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar; nakitlerin kolayca el değiştirilebilir olması, değişim değerinin yüksek olması, diğer mevcutlara göre daha yüksek devir hızına sahip olması ve başka varlıklara dönüştürülebilir olmasıdır.

İşletmelerin satış aşamasından satışların tahsiline kadarki süreç içinde ortaya çıkabilecek aksamaları en aza indirmek, bu süreçteki faaliyetlerin düzenli işlemini temin etmek, bilgi eksikliğinden veya hile ya da zimmete geçirme gibi olaylara karşı sıkı bir nakit denetimi uygulamaları gerekmektedir. Nakit tahsillerinin denetiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır²⁴⁰.

- Tahsilatların kaydı en kısa sürede yapılmalıdır. Bunun için kasa kayıt defteri, kasa tahsil fişleri, havale listeleri gibi kayıtlar tutulur.

²³⁷ Douglas Foster, “**Travel and Tourism Management**”, The Macmillan Pres Ltd. Hong Kong, 1985,

s : 292.

²³⁸ Yıldırım B. Önal, **A. g. e.** , s: 94- 99.

²³⁹ Cevat Yücesoy, “**Turizm Otel İşletmeleri ve Muhasebesi**”, Çağlayan Kitapevi, 1967, s: 116.

²⁴⁰ Kuller Vo Louti, **A. g. e.** , s: 80.

- Tahsilat tediye sorumluluğu birbirinden ayrılmalıdır. Kasa açıklarının, tediyleri olduğundan yüksek göstererek kapatılması fırsatını vermemek gerekir.
- Nakit işlemlerinin kaydı tahsilat işlevinden ayrılmalıdır.
- Tahsil olunan nakitler en kısa sürede bankaya yatırılmalıdır. Böylece nakit kayıtları ile banka dekontlarının karşılaştırılması olanağı doğar.
- Paranın bir bireyden diğerine her devrinde paranın hesap verme sorumluluğu da devir edilmelidir.
- Tahsiller ile uğraşanlar hatalara karşı korunmalı ve tahsiller için uygun fiziki koruma ortamı oluşturulmalıdır.

Bu denetimlerin düzenli olarak yürütülmesi, nakit tahsillerinin güvence altına alınmasını sağlayacağı gibi ileride gereksinim duyulan her türlü denetlemelerin kolaylıkla yerine getirilmesine de olanak verir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

STOK YÖNETİMİ

1- STOK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bir işletmedeki stoklar, işletmenin gelecekte kullanmak ya da satmak üzere elde bulundurduğu hammaddeler, yarı ve tam işlenmiş mallar ya da varlıklardan oluşur. İşletmelerde stoklara ait faaliyetlerin yürütülmesi stok yönetimi kapsamında ele alınır. Stok yönetimi ise, bir üretim sürecinin ya da hizmet işlemlerinin tamamlayıcı parçası olan ham maddelerin, yarı işlenmiş malların ve üretim için gerekli diğer materyallerin tedarik kaynaklarının saptanması, satın alınması, taşınması, depolanması ve korunmasına ilişkin faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi ve kontrol edilmesidir²⁴¹.

Stok hizmet işlemleri dışında her işletmenin üretim faaliyetleri için bulundurması gereken bir kalemdir. Perakendeci ve toptancılar, satış için ellerinde bir mal stoku bulundurmaları zorundadırlar. İmalat işletmeleri ise sadece satış için mal stoku değil, aynı zamanda hammadde ve malzeme ile yarı mamul stokları bulundurmaları zorundadır²⁴².

Otellerde ve restoranlarda stoklar, genel olarak, yiyecek, alkollü içkiler ve bazen de çeşitli maddeleri (temizleyici, kağıt, kırtasiye) kapsamaktadır. Züccaciye, porselen, gümüş eşya ve takımları, kaplar ve masa örtüleri, yatak çarşafı gibi kalemler için diğer stoklar da otel ve restoran işletmelerinin bir parçasıdır. Bununla birlikte, ekonomik ömürleri genellikle bir yıldan daha uzun olduğu için bu varlıklar, bilançonun duran varlıkları bölümünde yer almaktadır²⁴³.

Bu iki tanımdan çıkarabileceğimiz sonuç ise, diğer işletmelerden farklı olarak konaklama işletmelerinde stoklara yapılan yatırım düzeyinin çok düşük olmasıdır. Konaklama işletmelerinde temel stok kalemleri yiyecek ve alkollü içkilerdir. Her iki stok kaleminin dayanaksız mallar grubuna girmesinden dolayı, stoklama

²⁴¹ Muammer Doğan, “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 1982 s: 318.

²⁴² Öcal Usta, A. g. e. , s: 140.

²⁴³ Michael Coltman, A. g. e. , s: 90.

faaliyetlerine, diğ er bir ifadeyle, stok yönetimine gereken önemin verilmesi büyük önem arz eder.

Stok yönetimi, özellikle sağ lanacak yarar ile maliyet arasındaki farkı minimize edecek sipariş ve üretim miktarının belirlenmesi, firmanın vergi yükümlülüğ ünü en düşük dü zeye indirecek stok değ erleme yönteminin seç imi ile ilgilidir. Bu nedenle firmalarda optimum sipariş ve üretim miktarı ile buna bağ lı olarak optimum stok miktarının belirlenmesi en temel sorunlardan biridir²⁴⁴. İş letmelerde stok yönetiminin temel amacı, üretim ve satış ların sürekli olması için gerekli ekonomik stok miktarının ve buna bağ lı sipariş zaman noktalarının saptanmasıdır.

2- KONAKLAMA İŞ LETMELERİNDE STOKLARLA İLGİLİ FAALİYETLER

2.1. Satınalma Faaliyetleri

Tüm ihtiyaç ların en ekonomik olarak belirli bir kalite ve zamanda karşı lanabilme yeteneğ i, konaklama iş letmelerini faaliyetlerinde başarıya ulaş tıran en önemli faktörlerden biridir²⁴⁵.

Satınalma bir iş letmenin maliyetlerini azaltabilmesine ve gelirini artırabilmesine olanak veren ve böylece, karlı lı ğ ını etkileyen en önemli etmendir. Diğ er iş letmelerde olduğ u gibi, konaklama iş letmelerinde de satınalma sürecinde yapılan hatalar iş letmede arzulanmayan düzeyde kar/ maliyet oranının ve müşterilerin memnun edilmemesiyle sonuçlanan ciddi sorunlara neden olur. Bir iş letmenin satınalmalara önemli miktarda iş letme sermayesi bağ lamasından dolayı, iş letmede her satınalımda genel bazı ilkelere uyulmasının gerekli kılar. Bunlar; fiyat, kalite ve teslimattır. Fiyat doğ rudan maliyetlerin düş ürülmesine yönelik iken, kalite ve teslimat daha çok müşteri memnuniyeti iç indir.

Bir iş letmenin karlı lı ğ ında satınalma maliyetlerinin oldukça önemli olmasından dolayı, satınalmanın amacı ř u şekilde belirlenebilir²⁴⁶:

²⁴⁴ Öztin Akgüç, A.g. e. , s: 300.

²⁴⁵ Oktay Sayıl, “**Satın Almada Kalite Kontrolü ve Örnekleme Teknikleri**”, Sevk ve İdare Dergisi, Mayıs, Sayı: 33,1971, s: 23.

- Malzemelerin en uygun fiyatla, en uygun kalite ve miktarda satın alınması ve seçimi,
- Kontrol için gerekli prosedürün belirlenmesi ve bütün malların satınalma amaçları doğrultusunda kullanıldığından emin olunması,
- Satınalmalarla ilgili muhasebe kayıtlarının düzgün tutulması,

Konaklama işletmelerinde satın alma departmanlarının sipariş talep hakkında bilgisi olmalıdır. Ülke içinde alım kaynaklarını tanımalı, hammadde ve malzemedeki fiyat değişmelerini tahmin ve takip etmeli, işletmelerin teknik, ticari ve mali durumlarını denetlemelidir. Aksi takdirde işletme faaliyetleri aksayabilmektedir.

2.1.1. Satın Alma Yöntemleri

Yiyecek maliyetlerinin denetimi satınalma ile başlar²⁴⁷. Alım fonksiyonlarından en önemli unsurlarından biri “Satınalma”dır. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duydukları tüm mal ve hizmetler “Satınalma” kapsamına girer²⁴⁸. Genellikle konaklama işletmelerinde satınalma faaliyetleri, büyük işletmelerde satınalma müdürü, küçük işletmelerde satınalma memuru tarafından yürütülür. Konaklama işletmelerinde satın alma metotları diğer sektör işletmelerine göre pek farklılık göstermemektedir.

Konaklama işletmelerinde kullanılan satınalma yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz²⁴⁹.

1. Merkezi Satın Alma Yöntemi

Konaklama işletmelerinin satışları için gerekli olan mal ve hizmetlerin (araçların, ürünlerin; yarı işlenmiş mallar ve hammaddeler) tek elden satın alınmalıdır.

²⁴⁶ Kartina Wells, “ Food and Bevarage Management”, Handbook and Lecture Notes, Blackpool and The Fylde Collage, Blackpool, England, 1994, s: 9.

²⁴⁷ Mengü İlban, “Yiyecek ve İçecek Kontrolü”, İstanbul, 1972, s: 9.

²⁴⁸ Alparslan Usal, “Turizm Pazarlaması”, İzmir, 1984, Kan Dağıtımçılık Yayıncılık Ltd. Şti. İzmir, 1984, s: 36.

²⁴⁹ Alparslan Usal, **A.g. e. , s: 37**, Mengü İlban, A. g. e. , s: 24.

2.Yaygın Satın Alma Yöntemleri

Merkezi satınalma yöntemine göre bu yöntemde konaklama işletmelerinin her departmanı ayrı ayrı satınalmada bulunurlar. Yaygın satınalma yönteminde hem satınalma birimleri ve hem de satınalma kaynakları çok sayıdadır.

2.1.2. Satınalmada Gerekli Denetimler

Alım faaliyetleri içinde kaynak tespit ve tercihini sınırlayan unsurlardan biri olan “belirli kalite” kavramının her bir ihtiyaç için açıklık kazanması gerekir²⁵⁰. Kalitenin tanımı için kullanılan bazı yöntemler vardır. Bunlar; resimlerle, standartlarla, markayla, fiziksel ve kimyasal özelliklerin belirlenmesiyle, performansın belirlenmesiyle örnek ile. Kalite belirlenmesinde karşılaşılan sorunlarda bu yöntemlerin bir veya birkaçı birleştirilerek sorun çözülebilir.

2.1.3. Optimum Satınalma

Yılın her türlü doğal, ekonomik, toplumsal, siyasal ve psikolojik gelişmelerini, olağanüstü koşulları dikkate alarak yapılan tedarik “optimum satınalma” miktarını belirler²⁵¹. Bir konaklama işletmesinin geleceği bilmesi söz konusu olamaz. Fakat yukarıdaki faktörleri göz önüne alarak tahminlerde bulunması ile optimum satınalma miktarı belirlenebilir. Bu şekilde işletme faaliyetleri aksatılmadan yürütülebilir.

Optimum satınalma miktarı yukarıdaki koşulların değişmeyeceği varsayılarak, Wilson Formülü ile matematiksel olarak tespit edilebilir²⁵².

- ❖ Her tedarikin maliyeti (K),
- ❖ Yıllık tedarikin ünite miktarı (y)
- ❖ Stok (s) ile gösterildiğinde;

²⁵⁰ Oktay Sayıl, **A.g. e.** , s: 23.

²⁵¹ Alparslan Usal, **A.g. e.** , s: 42.

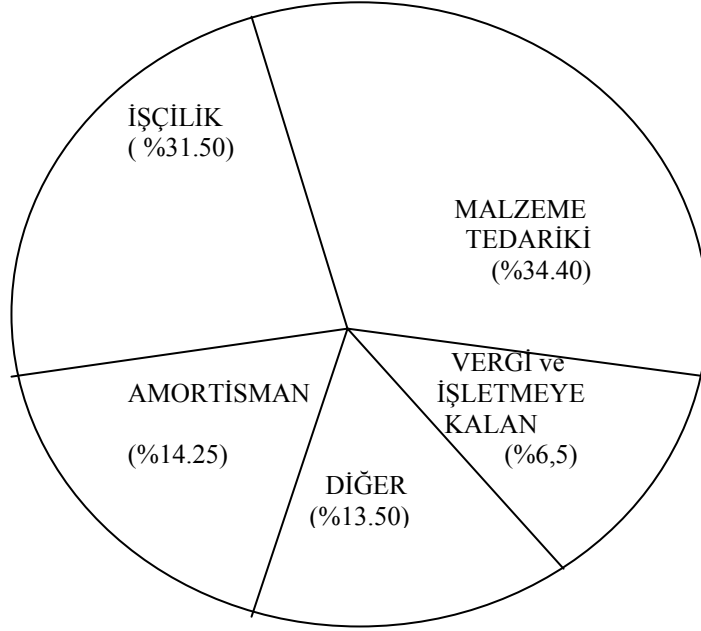
²⁵² Oktay Sayıl, **A. g. e.** , s: 24.

$$\frac{y}{s} \text{ sipariş(tedarik) sayısını,}$$

$$\frac{Ky}{s} \text{ yıllık tedarik int oplammaliyetini}$$

verir.

İşletmelerin malzeme siparişleri (talep) dzenli değilse, yukarıdaki formül de değerini yitirir. Kuşkusuz, turizm işletmeleri için böyle bir dzenli tutturmak olanaksız değilse de son derece zordur. Bu nedenle, bir guvenlik stoku oluşturmak ve talebin faaliyet süresindeki dağılımını inceleyerek bir ortalama (m) bulmak, bu ortalamaya göre de sapmaların dağılımını tayin etmek gerekir²⁵³. Turizm işletmelerinin tüm giderleri içinde “tedarik” in payı, oransal olarak en yüklü gider kalemini oluřturmaktadır²⁵⁴. Bu oran, bir turizm işletmesi olan konaklama işletmesi için optimum satınalmanın önemini vurgulamaktadır.



KAYNAK: Hasan Olalı, “**Turizm Pazarlaması**”, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no: 64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s: 34.

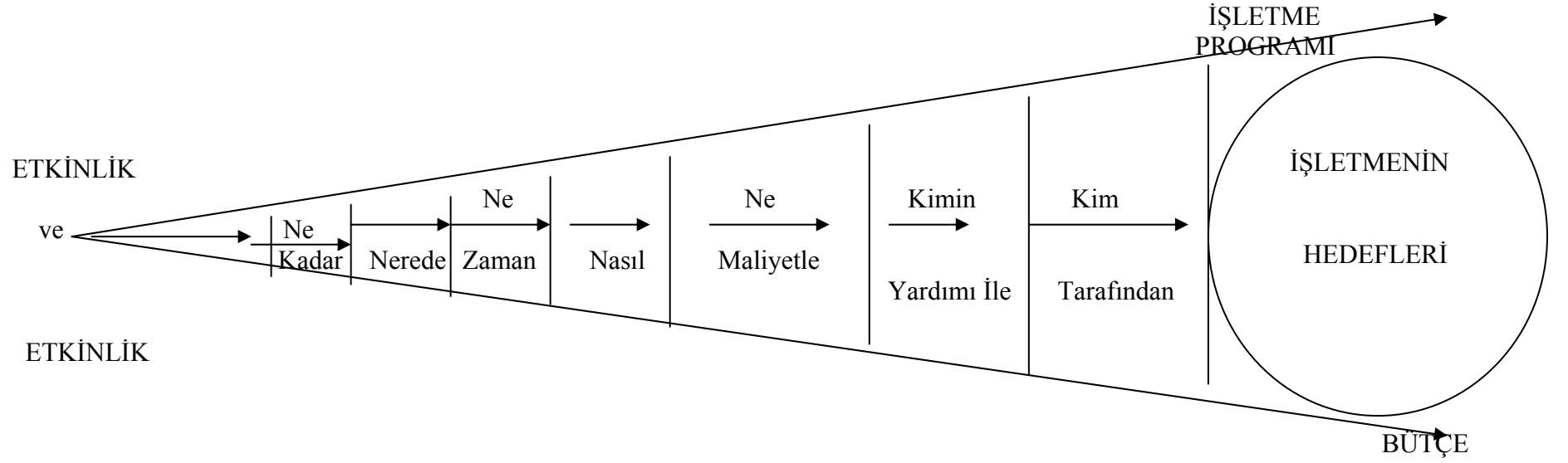
Şekil 16: Konaklama İşletmelerinin Gider Yüzdeler

²⁵³ Oktay Sayıl, A. g. e. , s: 26.

²⁵⁴ Hasan Olalı. “**Turizm Pazarlaması**”, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no: 64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s: 34.

2.2. Teslim Alma Faaliyetleri

Müşteri isteklerinin hemen yerine getirilebilmesi için, diğ er bir ifadeyle, müşteri isteklerinin tatmin edilebilmesi için yeterli miktarda ve kalitede mal teslim alınmalıdır. Konaklama işletmelerinde teslim alma mamurunun dikkat etmesi gereken unsurlar; malların cins ve özellik vb. durumlarının gelen mallarda olup olmadığı unsurlarıdır. Miktar denetiminde ise, sipariş edilen mal miktarı ile gelen mal miktarı arasındaki uygunluk unsurudur. Konaklama işletmelerinde satınalma faaliyetlerinde şu sorulara cevap aranmalıdır; ne, neden, ne kadar, nerede, ne zaman, nasıl, ne kadar maliyetle, kimin, yardımı ile ve kim tarafından alınacak.



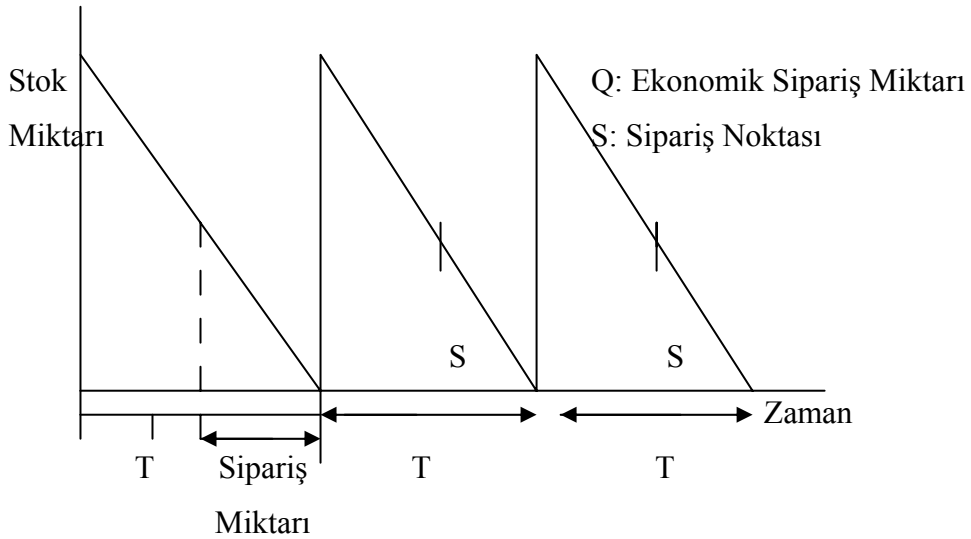
KAYNAK: Salih Saraç, "Konaklama Muhasebesi", Adım Yayıncılık, 1989, s: 8

Şekil 17: İşletmelerde Malzeme programını Etkileyen Faktörler

Stokların tamamlanması için verilen sipariş ile teslim alma arasında bir zaman aralığı bulunmakta, teslim, siparişten bir süre sonra yapılmaktadır. Gün ile ifade edilen bu tedarik süresi (siparişle teslim alma arasındaki zaman aralığı) bazen çok kısa olduğu halde bazen uzun süre alabilmektedir²⁵⁵.

Satınalma departmanın bu faktörü göz önünde tutarak, işletmenin stoksuz ya da yetersiz stok bulundurma konumuna düşmemesi için zamanında sipariş vermesi büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmede stok hareketlerinin göstermiş olduğu genel kalıp ve sipariş noktaları üç ayrı şekilde verilmiştir²⁵⁶.

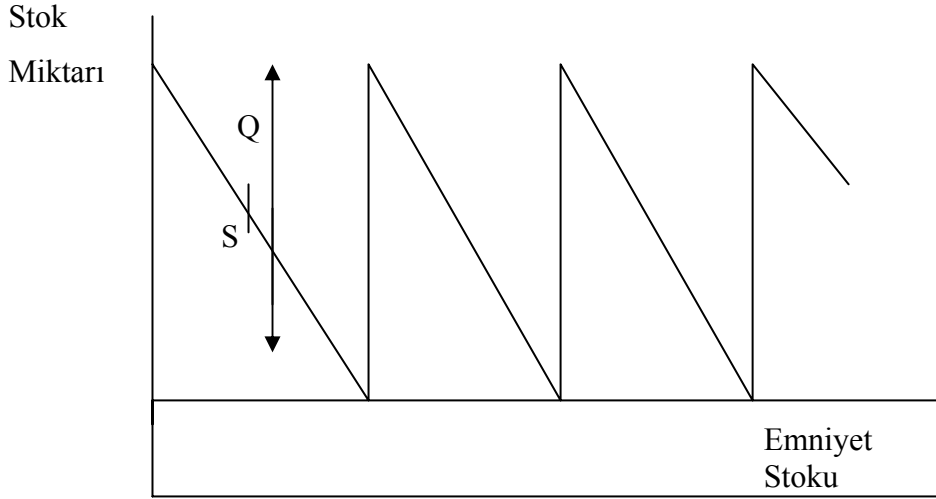


Şekil 18: Stok Hareketleri (1)

²⁵⁵ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 312.

²⁵⁶ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 312.

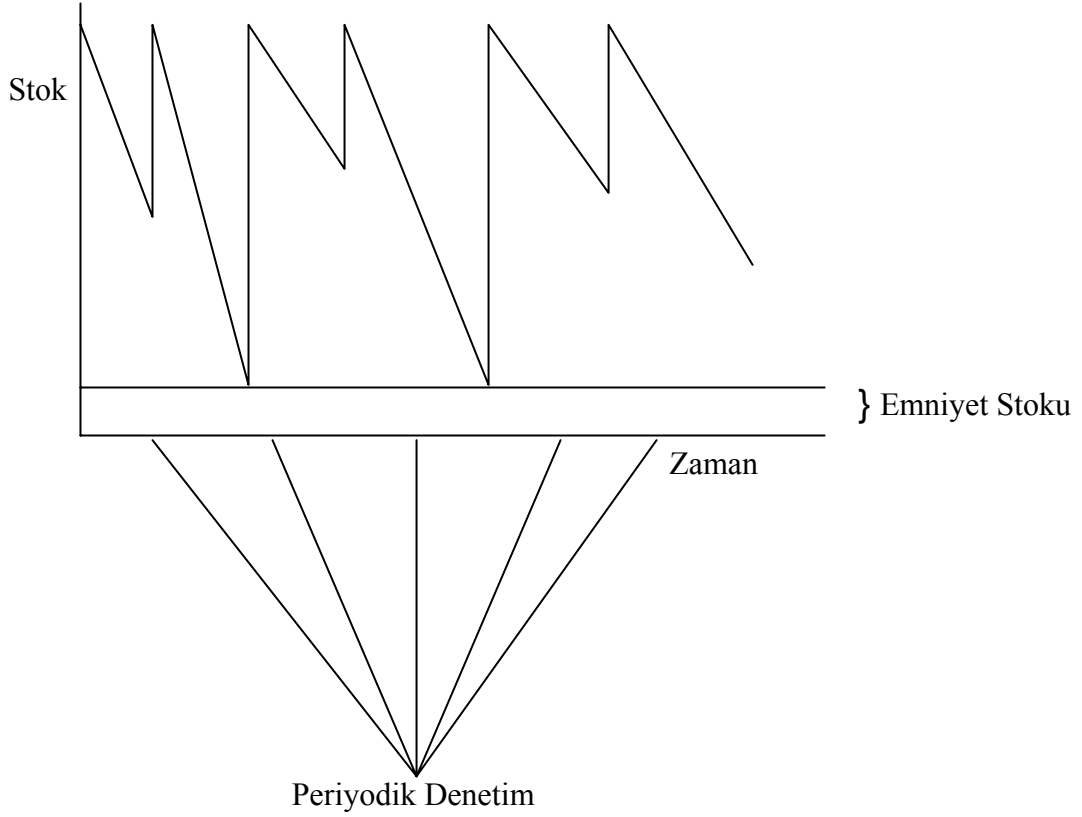
İşletmeler çeşitli nedenlerle emniyet stoku bulundurmak zorundadır. Bu durumda, sipariş düzeyi; (sipariş süresi (x) günlük kullanım + Emniyet Stoku) şeklinde belirlenecek ve yukarıdaki görünüm alacaktır.



Şekil: 18 Stok Hareketleri (2)

İşletmenin daha önce yapılmış olan bir siparişi henüz teslim alınamamış ise; diğer bir deyişle, sipariş konusu mal ve hammadde gelmeden ikinci bir kez sipariş veriliyorsa, sipariş noktası; [(Sipariş Süresi * Günlük Kullanım) + Emniyet Stoku –Yolda Olan Mallar] şeklinde saptanabilir.

Sipariş noktaları bazen stok düzeyine göre değil, düzenli zaman aralıklarıyla yapılan kontrollere göre belirlenmektedir. Her stok kalemi için belirli aralıklarla kontrol yapılmakta ve stok kalemlerinin, önceden saptanmış maksimum miktarına ulaşması için gerekli önlemler alınmaktadır. İşletmeler tarafından düzenli aralıklarla verilen siparişler ile stok hareketlerinin alacağı şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil: 18 Stok Hareketleri (3)

2.3. Depolardan Mal Çıkışları

Konaklama işletmelerine gelen tüm mallar önce depoya gönderilir, daha sonra departmanların istekleri doğrultusunda dağıtım yapılır. Bu durumda, depodan mal çıkışlarının sırası ve fiyatlandırılması büyük önem taşımaktadır. Genellikle depodan mal çıkışları iki yöntemle gerçekleştirilmektedir.

2.3.1. İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FİFO)

Bu yöntemde, ambardan teslim edilen malzemelerin daima daha önce gelen malzemelerden yapıldığı, dolayısıyla en son gelen malzemelerin stokta kaldığı

varsayılır²⁵⁷. Devre sonunda kalan stokların en yeni stoktan başlayarak eskiye doğru gidilmek suretiyle hesaplanacağı varsayımına dayanan bu yöntemde, stoka ilk giren mal veya hammadde, stoktan ilk defa çıkar, satılır veya üretimde kullanılır²⁵⁸. Buna göre, stoktan çıkışlar işletmeye giren en eski tarihteki mallardan başlar ve giriş tarihine ve sırasına göre devam eder. Dönem sonunda ise, işletmenin stoklarında kalan mallar en son giren parti mallardan kalmış olur. Diğer bir ifadeyle, dönem sonunda stoklarda kalan mallar en son giren parti malların fiyatıyla değerlendirilmiş olur. Buna karşılık satılan mallar ise, ilk giren parti malların fiyatıyla değerlendirilmiş olur²⁵⁹.

Enflasyonist ortamda stok değeri yüksek (cari piyasa fiyatlarına yakın), satılan malın maliyeti ise düşük çıkar. Bunun sonucunda satış karı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle enflasyonist ortamda vergi uygulaması açısından yöntemin uygulanmasında bir sakınca yoktur. Fakat enflasyonist dönemde karın düşük, satılan malın maliyetinin yüksek ve dönem sonu stok değerinin düşük çıkmasına neden olacağı için uygulanması sakıncalıdır²⁶⁰.

2.3.2. Son Giren İlk Çıkar Yöntemi (LİFO)

Stoka en son giren malın ilk defa çıktığı varsayılan bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanması için de işletmenin stoklarına giren malların giriş tarih ve sırası dikkate alınmak suretiyle stok kartı üzerinde izlenmesi gerekir. Stoklardan çıkışlara en son parti maldan başlanır ve son partinin miktarı çıkan malı karşılamazsa bir öncekine, o da karşılamazsa bir daha önceki parti maldan çıkış yapılır. Bu yöntem enflasyonist ortamda satılan malın maliyetinin yüksek, satış karının düşük ve dönem sonu mal stok değerinin düşük çıkmasına neden olur. Satış karının düşük çıkmasına neden olduğu için vergi uygulaması açısından yöntem uygulandığında son olarak stoklara giren malın ilk olarak çıktığının işletmece ispat edilmesi gerekir. Bu nedenle enflasyonist ortamda uygulanması sakıncalıdır. Deflasyonist dönemlerde ise satılan

²⁵⁷ Hasan Kaval, “Konaklama İşletmeleri Muhasebesi”, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş. , Ankara, s:107.

²⁵⁸ Remzi Örtten, “Stok Değerleme Usulleri”, Ankara, İ. B. Ve Ticari İlimler Dergisi, Cilt VI. , Sayı:1. , 1972, s: 308.

²⁵⁹ Adem Çabuk, “Envanter ve Bilanço”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Sayı: 37. , 1993, s: 51.

²⁶⁰ Adem Çabuk, A. g. e. , s: 52.

malın maliyetinin düşük, satış karının yüksek ve dönem sonu stok değerinin yüksek çıkmasına neden olduğu için vergi uygulaması açısından sakınca görülmeyebilir²⁶¹.

Bu yöntemin kullanımı karın düşük belirlenmiş olması nedeniyle Maliye Bakanlığı tarafından uygun bulunmakta ve koşula bağlanmaktadır. Bu yönetime göre stok değerlendirme seçen işletmeler en az 5 yıl süreyle bu yöntemden vazgeçemezler²⁶².

3. OPTİMUM STOK MİKTARININ BELİRLENMESİ

İşletmelerde optimum stok miktarından anlatılmak istenen; stok bulundurmanın marjinal maliyeti ile stok bulundurmanın getireceği marjinal karın eşit olduğu noktanın bulunmasıdır. Bu nokta, optimum stok düzeyini verir²⁶³. Finans yöneticisinin optimal düzeyini belirlerken bazı etkenleri göz önünde bulundurması gerekmektedir²⁶⁴:

- Stok satış hacmi,
- Talebin mevsimlik oluşu,
- Hammadde alımının mevsimlik oluşu,
- Piyasadaki rekabet koşulları,
- Satış bölgelerinin çeşitliliği,
- Üretimin sipariş üzerine veya piyasa için yapılması,
- Üretimin çeşitliliği ve fiziksel özellikleri,
- Stok tutmanın maliyeti,
- Finansman olanakları,
- Depolama olanakları,
- Stokun taşıdığı risk.

Bir işletme, stoklara yapılacak yatırım tutarını belirlerken, genel olarak şu faktörleri göz önüne almak zorundadır²⁶⁵:

- Stok kalemlerinin giriş ve çıkışları arasında dengenin sağlanması,

²⁶¹ Adem Çabuk, A. g. e. , s: 53.

²⁶² V. U. K. , Madde 274.

²⁶³ Öcal Usta, A. g. e. , s: 141.

²⁶⁴ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 300- 302.

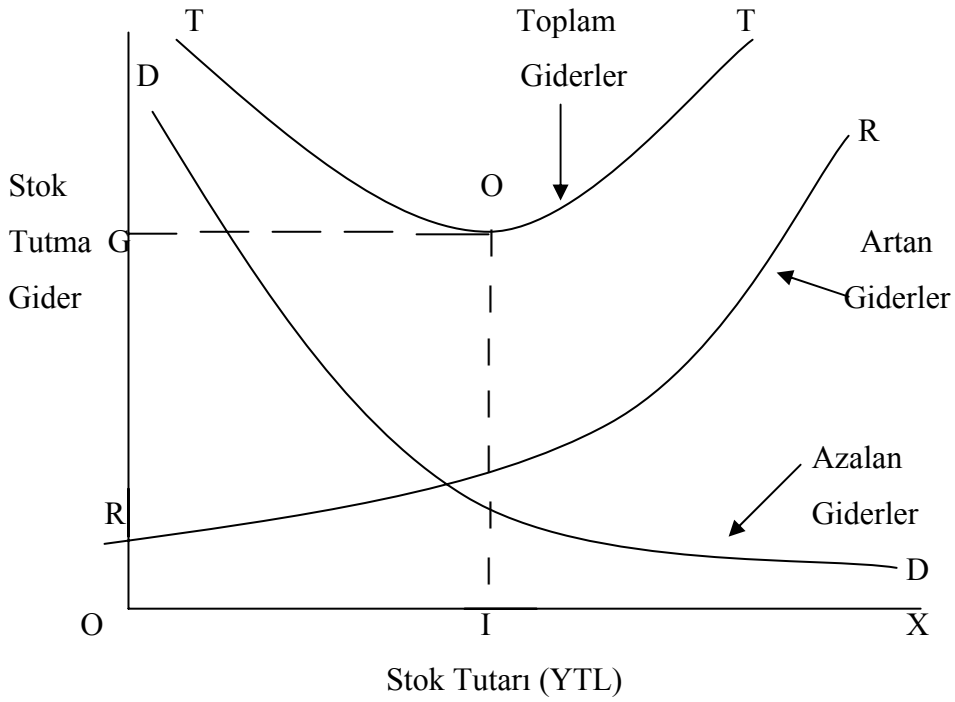
²⁶⁵ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 302.

— Beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olmayı(emniyet stoku bulundurmaya),

—Gelecek iş hacminde olabilecek değişmelerin gerektireceği stok gereksinimi,

— Stok tutma maliyetlerini.

Stoklara yapılacak yatırım düzeyi, aşağıdaki grafikte kuramsal olarak açıklanabilir:



KAYNAK: Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 303.

ŞEKİL 19: Stoklara Yapılacak Optimum Nakit Yatırımın Belirlenmesi

İşletmede finansman giderleri, sigorta, fiyatların düşmesi riski ve stokların kalitesinin bozulması gibi giderler stok miktarı yükseldikçe artan giderleri oluşturur. Stokların yetersiz olmasından kaynaklanan satışların kaçırılmasının ortaya çıkarıldığı zararlar ise, stok miktarı arttıkça azalır. (DD) eğrisi, azalan giderleri; (TT) eğrisi, toplam giderleri göstermektedir. (RR) eğrisinin eğiminin mutlak değerinin, (DD) eğrisinin mutlak değerine eşit olduğu noktada; diğer bir ifadeyle, marjinal artan maliyetle, marjinal azalan maliyetlerin eşit olduğu noktada, toplam giderler eğrisi en düşük değeri almaktadır.

3.1. Ekonomik Sipariş Miktarı Yardımı İle Stok Miktarının Belirlenmesi

Ekonomik sipariş miktarı, satın alınan ve depolanan stokların maliyetlerini minimize etmenin bir yöntemidir²⁶⁶. ESM belirli bir talep düzeyinde, stok tedarikinin yapılması ile malların teslim günü bilindiğinde, sipariş giderinin en düşük olacağı sipariş miktarının ifade eder²⁶⁷.

Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maddelerinin varyetesi ve sayısı çok fazladır. Ayrıca stok devir hızı, diğer endüstri kollarına göre yüksektir. Bu sebepten dolayı, küçük konaklama işletmeleri ESM modelini istikrarlı olarak kullanmazlar. Her seferinde fazla miktarda alım yapabilecek olan zincir ve büyük konaklama işletmeleri için ESM modeli, büyük kolaylık sağlamaktadır.

ESM hesapları emniyet stoku saptanması açısından hem de istikrarlı bir stok denetimi açısından etkili bir yöntemdir²⁶⁸. ESM işletmenin stok politikası açısından sipariş miktarlarını saptamak amacıyla kullanılır.

Son yıllarda analitik çalışmalar, “Ekonomik Sipariş Miktarı” aracılığıyla, stoklara yapılan yatırımın optimum düzeyde olup olmadığını kontrol edilebileceğini ortaya koymuştur²⁶⁹.

Ekonomik sipariş miktarı şu formülle hesaplanabilir²⁷⁰.

$$ESM = \sqrt{\frac{2FS}{CP}}$$

Formülde

F: Siparişin Sabit Maliyeti (kayıt tutma ve ücret maliyeti)

S: Yıllık Satış veya Kullanım Birim Sayısı

C: Stok Tutma Maliyetleri (sigorta, faiz, ambar), “stok tutmanın bir maliyeti olarak,

P: Birim Başına Satın Alma Fiyatı.

²⁶⁶ Michael Coltman, **A. g. e.** , s: 92.

²⁶⁷ Öcal Usta, **A.g. e.** , s: 145.

²⁶⁸ Zafer Özümücü, “ **ESM Hesapları ve Sınırlı Sipariş Sürelerini Envanter İşletmecilerine Yararları**”, Mühendis ve Makine Dergisi, Cilt:24, Sayı: 287,1983, s: 3.

²⁶⁹ Öztin Akgüç, **A. g. e.** , s: 304

²⁷⁰ Michael Coltman, **A. g. e.** , s: 92.

4- STOK KARARLARININ ALINMASINDA BİLİNMESİ GEREKEN GİDER FAKTÖRLERİ

Her firma, büyük ölçüde siparişte bulunmanın, dolayısıyla stok tutmanın sağlayacağı yararlar ile stok tutmanın Gerektirdiği ilave giderler arasında bir denge kurmak zorundadır. Firmalar, üretimlerini ve sipariş miktarlarını artırdıkça, birim maliyetlerini aynı oranda ve hızda düşüremezler. Birim başına düşüşün genellikle sabit giderlerin, daha çok sayıda birim arasında bölünmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak üretim ve satın alınan miktar fazlaştıkça, sabit giderlerin daha çok birime bölünmesinden sağlanan tasarruf veya ekonomi, artan oranlı olarak azalmaktadır. Bu nedenle stok tutmanın gerektirdiği giderlerin önemli bir bölümü, stok değeri yükseldikçe aynı oranda artış gösterdiğinden, bu artış, belirli bir stok düzeyinden sonra, büyük ölçüde satın alınanın sağlayacağı veya üretimde bulunmanın sağlayacağı tasarruftan daha fazla olmaya başlamaktadır²⁷¹.

Konaklama işletmelerinde stok kararı alınırken, bilinmesi gereken gider faktörleri vardır. Stok bulundurma ve bulundurmama gideri olarak isimlendirilen bu faktörler, işletme sermayesi açısından önem arz eder.

4.1.Stok Bulundurma Gideri

Stok bulundurma gideri, konaklama işletmesinin katlanma durumunda olduğu giderlerle reel kayıpları ifade eder²⁷². Bu giderler, satın alma şekilleri ve stok süresine bağlı olarak değişen giderlerdir. Birçok konaklama işletmesi maliyetleri düşük tutma bakımından yılda bir kez topluca alım yapar. Bu ilk başta normal olarak görülebilir, fakat stok bulundurma maliyeti büyük ölçüde artar. Bu nedenle, işletmeler, stok bulundurma maliyetini göz önüne alarak, ihtiyaca uygun olarak stok bulundurmaya gitmelidir.

Başlıca stok bulundurma giderleri; hammaddenin depolama masrafları, hammaddenin bozulmasına ilişkin masraflar, sigorta masrafları, envanter masrafları

²⁷¹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 305.

²⁷² Tefik Tatar, “ İşletmelerde Üretim Yöntemi ve Teknikleri”, Ankara Devlet Mimarlık Mühendislik

Akademisi Yayını, No: 4, s: 67.

gibi²⁷³. Ayrıca, vergi, stok sayım giderleri, stok kayıt giderleri, stok bakım giderleri, kırılma, aşınma, stoklara bağlanan sermaye de stok bulundurma giderleri arasındadır.

4.2. Stok Bulundurmama Gideri

İşletmede talep meydana geldiğinde eldeki mevcut mal yeterli olmuyorsa veya talebi karşılayacak mal stoku yoksa işletme yönünden bir gider ortaya çıkaracaktır²⁷⁴

Stok bulundurmama gideri şu noktalarda ortaya çıkar²⁷⁵:

— Mamul stokunun yetersizliği nedeniyle karlı satış fırsatlarının kaçırılması,
— Hammadde yetersizliği nedeniyle üretimin durması veya kesintiye uğramasının neden olduğu giderler (işçi çıkarma tazminatı, boş zaman için işçilere ödenen ücretler, üretimin yeniden programlanmasının gerektirdiği ek giderler, yeni alınacak işçilerin yetiştirilme giderleri, ilave satın alma ve taşıma giderleri).

Stok bulundurmama giderlerini iki grupta toplayabiliriz²⁷⁶

1) Satışların İleri Bir Tarihe Alınması Giderleri

Stok bitimi meydana gelen talebin karşılanmaması ve ileri bir tarihe alınması, işletmenin bazı giderlere katlanmasını gerektirecektir. Ancak, uygulamada bu giderlerin hepsini açık bir şekilde ifade etmek ve rakamlarla belirlemek oldukça güç bir iştir. Çünkü müşteri talebinin karşılanmaması halinde bu talebin ileri bir tarihe atılmasının veya askeri alanda stratejik bir silahın yedek parçasının bulunmayışının neden olacağı gideri, rakamsal olarak hesaplamak güçtür.

Konaklama işletmeleri için bu durum hizmetin aksamasına ve müşterilerin memnun edilmemelerine neden olabilmektedir. Müşterilere evlerindeki rahatlığı sağlamak bizim esas işimiz olması gereğinden hareketle, müşterilerin istedikleri zamanda ve nitelikte mal bulundurmamız gerekmektedir.

²⁷³ Öcal Usta, A. g. e. , s: 142.

²⁷⁴ İsmet Sabit Barutçugil, “Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri”,Uludağ Üniversitesi Yayını, Beta

Basım Dağıtım, Bursa, 1983, s: 179.

²⁷⁵ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 294.

²⁷⁶ İsmet Sabit Barutçugil, A. g. e. , s:

2) Satış Kaybı Gideri

Stok tükenmesi sonucu meydana gelen talebin karşılanmaması bir satış kaybına neden olacaktır. Bu satış kaybı maliyeti zamana bağlı olan bir gider değildir. Çünkü satışın ileri bir tarihe ertelenmesi, konaklama işletmeleri açısından söz konusu değildir. Müşteri gece saat 23⁰⁰' da içki istediğinde o anda karşılanamayan talebin sabah saat 10⁰⁰'da karşılanması düşünülemez.

5- KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HESAP PLANI ve MALİ TABLOLAR İÇERİSİNDEKİ STOKLAR

Konaklama işletmelerinde uygulanan hesap planları ve mali tablolar içerisindeki stokların önemi ve gösteriliş biçimi bu bölümünün konusunu teşkil etmektedir. Etkin bir denetim için hesap planlarında ve mali tablolarda stokların durumları üzerinde önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Hesap Planları ve Stoklar

İşletmelerde meydana gelen değer artış ve azalışlarının tespiti ve izlenmesi için bilanço esaslarına göre Borç ve Alacak sütunlarından meydana gelen çizelgeye Muhasebe Hesabı denir²⁷⁷.

Hesap planlarını, bir işletmede veya teşebbüste tutulan tüm hesapların sistemli bir şekilde ve türlü gruplara ayrılmış olarak yürütülmesi için düzenlenen ve aynı olayların daima aynı hesaplara kaydedilmesini sağlayan bir cetveldir²⁷⁸. Turizm işletmeleri için tek düzen muhasebe sistemi, gerçekte otel, lokanta, eğlence yeri ve benzeri faaliyet ve hizmet birimlerinden oluşan bir işletmenin mali tablo ve yardımcı tabloların hazırlanmasını gösteren standart bir hesap planıdır. Bu planın iki temel amacı vardır. Bunlar²⁷⁹:

1- Herhangi bir turizm işletmesi tarafından uygulanabilecek hesapların sınıflandırılması basit bir yöntemin oluşturulması,

²⁷⁷ Nazif Demir, “**Konaklama Tesisleri Muhasebesi**” Akdeniz Ün. Basımevi, Antalya, 1990, s: 17.

²⁷⁸ Cevat Yücesoy, “**Maliyet Muhasebesi**”, İstanbul, 1965, s: 36.

²⁷⁹ İ. Sabit Barutçugil, “**Turizm İşletmeciliği**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. 1989, s: 153.

2- Faaliyet sonuçlarının kolay anlaşılır standart bir yöntemle sunulabilmesi.
Konaklama işletmesi hesap planında stokların ne şekilde bulunmaları gerektiği aşağıda verilmiştir²⁸⁰

DÖNEN DEĞERLER İÇİNDEKİ STOKLAR

STOKLAR

150- Ayniyat Mevcutları:

150.01 – Merkez Büro

150.02 – X İşletmesi

01- Yiyecek Maddeleri Stokları

02- İçecek Maddeleri Stokları

03- Sigara Stokları

04- Giyim Eşyası, Kumaş Stokları

05- Temizlik Maddeleri Stokları

06- Akaryakıt(mazot) Stokları

07- Tüp Gaz Stokları

08- Kırtasiye, Basılı Evrak Stokları

09Depozitolu Kaplar Stokları

160- Diğer Malzeme Stokları:

160.01- Merkez Büro

160.02- X İşletmesi

01- İnşaat Malzemeleri Stokları

02- Elektrik Malzemeleri Stokları

03- Sıhhi Tesisat Malzemeleri Stokları

04- Kereste Stokları

05- Yedek Parça ve Benzeri Stoklar

06-Spor Malzemeleri Stokları

07- Motor Yağları Stokları

08- Diğer Malzeme Stokları

²⁸⁰ Yılmaz Benligiray, “Otel İşletmelerinde Kar Planlanması ve Maliyet Kontrolü ”, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1977 s: 22.

175- Ambardaki Emtia:

175.01- Merkez Büro

175.02- X İşletmesi

01- Hatıra Eşyası

02- Diğer

187- Elden Çıkarılacak Stoklar ve Hurdalar

188- Ödünç ve Üretime Verilen Malzemeler

189- Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı

İşletmecilik Hizmetleri Satışı İçerisindeki Stoklardan Elde Edilen Gelirler

505- Yiyecek Gelirleri

01- Pansiyon

02- Restoran

03- Lobby

04-Deniz Bar

05- Özel Eğlence

06- No Show

07- Diğer

510- İçecek Gelirleri

01- Restoran

02- Lobby

03- Deniz Bar

04- Özel Eğlence

05- Diğer

İşletmecilik Giderlerinin İçerisinde Stoklarla İlgili Giderler

650- Yiyecek Giderleri

651- İçecek Giderleri

652- Diğer

Stoklarla ilgili hareketlerin muhasebe kayıtları yukarıdaki gibi yapıldığında; ne kadar malzeme kullanıldığı, ne kadar malzeme kaldığı ve ne kadar satış elde edildiği bulunmuş olur. Böylece, finans yöneticisinin veya işletme yöneticilerinin alacağı kararlara yön verilmektedir.

5.2. Mali Tablolar ve Stoklar

Genel olarak işletmelerde mali tablolar, gelir(kar- zara) tabloları olarak da anılmaktadır. İşletmeler açısından bu tabloların önemi, belli yükümlülüklerin (vergi vb.) yerine getirilmesinin yanında, işlem faaliyetleri hakkında da sağlıklı bilgiler vermesi bakımındandır. Bunun yanında analize elverişli olması tabloların en önemli özelliğidir.

Bilançoda stokların miktarı para olarak belirtildiği gibi, gelir tablosunun gider kısmında stokların ne kadarının sarf edildiğini, bunun yanında da gelir kısmına stoklardan elde edilen gelir de belirtilmektedir. Durum böyle olunca işletme sahip ve yöneticileri bu tablolara baktıklarında stoklarla (yiyecek- içecek) ilgili faaliyetler hakkında bilgilere sahip olabilirler.

X işletmesinin 4.1.2005 günü durumu aşağıda verilmiştir.

- Yiyecek Stoku 5.000 YTL' dir.
- X konaklama işletmesi 1.4.2005 tarihinde peşin olarak 1.000 krş'lik yiyecek malzemesi alıyor.
- İşletme aynı gün bu malzemenin 700 krş'luk kısmını kullanıyor.
- 1.4.2005 günü hasılat raporundan yiyecek gelirinin 1.400 krş olduğu anlaşılıyor.

Çözümü:

YİYECEK MALZEMELERİ ST. HESABI	100 krş
KASA HESABI	100 krş
Yiyecek Malzemesi Alımı	
YİYECEK GİDERLERİ HESABI	700 krş
YİYECEK MAD. ST. H.	700 krş
Yapılan Yiyecek Sarfiyatı	
MÜŞTERİLER HESABI	1.400 krş.
YİYECEK GELİR H.	1.400 krş
Tahakkuk Kaydı	

Verilen bu üç yevmiye kaydı; stokları, stoklardan ne kadarının tüketildiğini ve karşılığında işletmenin ne kazandığını gösterebilmektedir.

6. STOK YÖNETİMİNDE ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI

İşletmelerde stok yönetiminde etkinliği sağlamak için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bu koşullar²⁸¹:

- Stoklarla ilgili bilgilerin düzenli ve yararlı olabilmesi için, stokların anlamlı bir şekilde sınıflandırılması, gruplara ayrılması gerekir. Ancak sınıflandırmada gereğinden fazla detaya girilmesi, yöneticilerin kafasını karıştırdığı gibi, zaman kaybına da neden olmaktadır.

- Stok hareketlerini gösteren sağlıklı bir kayıt sistemine gereksinim vardır. Firmada iyi bir malzeme tasnif sistemi kurulması, stok yönetiminde etkinlik sağlanabilmesinin önemli bir koşuludur.

- Etkin bir stok yönetimi için satış tahminleri büyük önem taşır. Geleceğin belirsiz olması halinde birden fazla satış tahmini yapmak ve tahminlerin gerçekleşme olasılığını belirlemek yararlıdır. Tahmin hatalarının firma için

²⁸¹ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 315.

doğuracağı kayıplar büyük ve bu hataları düzeltme olanağı az ise, firmanın, üretim ve stok düzeyini, en yüksek satış tahminine göre ayarlanması; yok eğer kayıplar önemli değil ise, stok düzeyini, gerçekleşme olasılığı en fazla olan satış tahminlerine göre saptanması uygun olur.

- Stok yönetiminde etkinliği sağlamanın diğer koşulu, devamlı kontrol ile stoklarda istenmeyen gelişmelerin anında saptanması ve gerekli önlemlerin zaman kaybedilmeden alınmasıdır. Kuşkusuz stok bütçeleri, yöneticiler elindeki etkili bir araçtır. Stoklara ilişkin bazı oranlar, kontrol konusunda yöneticiler için yol gösterici olduğu gibi, olağanüstü veya beklenmeyen gelişmeler hakkında da yöneticileri uyarırlar. Yöneticilerin bu amaçla kullanabilecekleri oran, ellerinde kaç günlük stok bulunduğu veya kalış süresidir. Bu süre;

$$\frac{\text{Satılan Mal Maliyeti}}{\text{Stoklar}} * 365 \text{ Olarak hesaplanabilir.}$$

Ayrıca yöneticiler, bu yöntem yerine stok devir hızını bulabilir ve süreyi veya stok devir hızını, planladıkları süre ve devir hızıyla karşılaştırarak değerlendirebilirler.

İşletmelerde stok yönetiminin etkinliği bu koşullarda sağlanmasının yanında işletme yöneticileri tarafından da bazı önlemlerin alınması gerekir. Bunlar²⁸²:

- Çeşitli stok kalemleri arasında denge sağlanarak, bazı stok kalemlerinde şişkinliğin önlenmesi,
- Satın alma (tedarik), üretim ve finansman bölümleri arasında yakın bir işbirliği sağlanması,
- Üretim süresinin kısaltılması,
- Teknik ve ekonomik nedenlerle sürüm kabiliyeti azalmış, paraya dönüşüm hızı yavaşlamış stok kalemlerinin özel fiyat indirimleri yoluyla satış olanaklarının artırılması,

²⁸² Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 316.

- Mamul satışlarının mevsimlere dengeli bir şekilde dağıtılmasının sağlayıcı fiyat politikası izleyerek bazı ay ve mevsimlerde aşırı stok birikiminin önlenmesi,
- Kalite kontrolüne gereken önemin verilerek, iadelerin ve müşterilerle çıkabilecek uyuşmazlıkların azaltılması
- Hammadde, malzeme tedarik süresini kısaltmak ve düzenli hale getirmek yoluyla stok miktarının azaltılması,
- Ürün basitleştirilmesi, malzeme standizasyonu için mühendislik araştırmalarına önem verilmesi,
- Satın alma ve üretme seçeneklerinin yeniden gözden geçirilerek, ekonomik görüldüğü takdirde, işletme dahilinde üretme yerine, diğer firmalardan satın alma politikasına gidilmesi,
- Ürün çeşitliliğinin azaltılması,
- Stoklar için en uygun değerlendirme yöntemini uygulayarak, gerçek olmayan karlar üzerinden vergi ödenmesinin önlenmesi.

7- STOK YÖNETİMİNİN İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE ETKİSİ

Stok yönetimini amacı, üretimi istenilen düzeyde tutabilmek, teslimat ve satışı evvelce saptanan miktarlarda yapabilmek şartıyla gerekli madde ve malzemeyi en az masrafla elde bulundurmayı temindir²⁸³. Diğer işletmelerden farklı olarak konaklama işletmelerinde stoklara yapılan yatırım düzeyi oldukça düşüktür. Ayrıca konaklama işletmelerinde stok yönetimi, genel olarak yiyecek, içecek ve bazı çeşitli maddeleri kapsamaktadır. Yiyecek ve içecek maddeleri dayanıksız mallar grubuna girdiği için stok yönetimine önem verilmelidir. Yanlış yapılan stok sınıflandırma (istifleme), stok değerlendirme yöntemleri mamullerin bozulmasına, aşınmasına, demode olmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda, yetersiz stok bulundurma ile karşı karşıya kalan işletme, tekrar tekrar satın almaya gidecek ve dolayısıyla, stok maliyeti

²⁸³ Zeyyat Hatipoğlu, “**Temel İşletme Finansı**”, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul, 1983, s:57.

artış gösterecektir. Böylece stoka yapılan yatırım düzeyi artacak ve gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarı da artış göstererek karlılığı düşürecektir.

Genellikle işletmelerde stoklama, fiziksel dağıtımın bir alt unsurudur. Fiziksel dağıtım, depolama, stoklama ve iletişim faaliyetlerinden oluşur.

Bir konaklama işletmesinde fiziksel dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan dağıtım sisteminin amacı²⁸⁴;

- İstenilen mal veya hizmetin,
- İstenilen miktarda,
- İstenilen zamanda,
- İstenilen yerde,
- En düşük dağıtım maliyeti ile hazır bulundurmaktır.

Yukarıdaki ilk dört madde tamamen üretime, diğer bir ifadeyle, müşteri hizmet kalitesine yönelik olmasına rağmen, 5. madde dağıtım maliyetlerinin en alt seviyede tutulmasına ve dolayısıyla, gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarının azaltılmasına yöneliktir. Fakat müşteri hizmet kalitesinin belirli bir seviyede tutulması için (standartı yakalamak), yüksek oranlarda dağıtım maliyetlerine katlanmak gerekir. Bu sebeple söz konusu iki etken arasında bir denge kurulmalıdır. Dağıtım maliyetlerini fiziksel dağıtım faaliyetlerine dayanarak sınıflandırabiliriz²⁸⁵.

- Taşıma faaliyetleri gideri,
- Depolama faaliyetleri gideri,
- Stoklam faaliyetleri gideri,
- İletişim faaliyetleri gideri,

Konaklama işletmeleri bu gider faktörlerini, kendi hizmet çeşitliliğini düşürmeyecek şekilde minimize ederek stoklara yatırılan işletme sermayesi miktarını aza indirebilir. Yukarıdaki gider faktörlerinden taşıma ve iletişim maliyetleri,

²⁸⁴ Tamer Müftüoğlu, “ Ürün Stoklamasına İlişkin Doğrusal Programlama İle Bir Optimasyon Modeli Denemesi”, Ankara Ün. , S. B. F. Dergisi, XLI, 1- 4, 1986, s: 515- 517.

²⁸⁵ Tamer Müftüoğlu, A.g. e. , s: 515- 521.

işletmelerin etkin stok yönetimi için kontrolü dışındadır. Fakat stoklama ve depolama faaliyetleri denetlenerek maliyetler kontrol altına alınabilir. Burada amaç, %80 dayanıksız mal stokuna dayanan konaklama işletmelerinde mamul bozulmalarını engellemek ve maliyeti minimize etmektir.

Stoklama maliyetlerini etkileyen bazı etmenler vardır. Bunlar²⁸⁶:

- Malın stoklama süresi,
- Stoklanan mal miktarı,
- Malın birim değeridir.

Malın stoklama süresi, malın cinsine göre farklılık gösterir. Bu süre aşağıdaki formülle hesaplanabilir.

$$\frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Stoklar}} * 365$$

Stoklanan mal miktarı üretim ve satışa göre değerlilik gösterir. Konaklama işletmelerinde satış kapasitesi müşterinin türüne, alışkanlıklarına ve zevklerine yani, işletme dışı faktörlere bağlıdır. Bu sebepten dolayı, bağımsız bir değişkendir. Üretim kapasitesi ise, satış kapasitesine göre değişen bağımlı değişkendir.

Stok maliyetine etki eden diğer bir faktör ise, stoklanan malın birim değeridir. Bir malın birim değeri arttıkça, o malı stoklamak için gerekli olan işletme sermayesi miktarı da artmaktadır. Bu açıdan bir malın birim değeri, stoka bağlı sermaye miktarını arttıran önemli bir maliyet unsurudur.

Stoklara yapılan yatırımın gereğinden fazla olması bir taraftan işletme fonlarının verimli kullanılmaması sonucunu verir, diğer taraftan stok bulundurma riskini artırır²⁸⁷. Fiyatlardaki beklenmedik düşüşler, mevcut stokların değer kaybetmesine ve dolayısıyla daha az kar elde edilmesine neden olur. Fiyat düşüşleri sebebiyle meydana gelen bu risk, ayrıca bir değer faktörüdür ve bir maliyet unsuru olarak ele alınması gerekir. Stok kapasitesi yüksek konaklama işletmeleri fiyat

²⁸⁶Tamer Müftüoğlu, A.g. e. , s: 522.

²⁸⁷Çevik Hepakçın, “İşletme Finansı”, Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul, 1970, s:49.

değişikliklerinin doğurabileceği riski, belirli fiyatlar üzerinden uzun süreli satış sözleşmeleri yaparak azaltabilirler.

Konaklama işletmelerinde stoklara yapılan yatırım miktarını(işletme sermayesi düzeyini) etkileyen etmenler; doluluk oranı, tedarik olanakları, depoların özellikleri (kapasite ve donanımları), malzemelerin depolamaya uygun olup olmadıklarıdır.

Stok maliyetlerini oluşturan diğer öğeler²⁸⁸;

- Stok tutmanın gerektirdiği giderler,
- Sipariş ve alım giderleri,
- Stok bulundurmama gideri.

Stok bulundurma maliyetleri, belirli bir dönemdeki belirli bir stok miktarı üzerinden belirlenir²⁸⁹. Stok bulundurma maliyetlerini, stoklarla ilgili giderler konusunda ele aldığım için burada konuya tekrar değinmeyeceğim.

Stok bulundurmama firmanın finansman giderini arttırdığı gibi, firma özkaynaklarıyla stokları finanse etmiş olsa dahi, özkaynakların da firma için bir alternatif (fırsat) maliyeti vardır²⁹⁰. Stoklara ayrılan işletme sermayesinin borçlarla finanse edilmesi halindeki faiz gideri, özsermayenin fırsat maliyetleri, stokların sermaye maliyeti hesaplanmasında temel alınmalıdır.

Turizm işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gereksinim duydukları tüm mal ve hizmetler “tedarik” kapsamına girer. Diğer bir deyişle turizm işletmesi esas işlevini yerine getirebilmek için ürün, yapım malları, yarı işlenmiş mallar, hammaddeler yanında bazı hizmetleri de satın almak durumundadır. Bütün bu mal ve hizmetlerin satın alınması, teslim alınması, işletmeye getirilişi ve bölümlere dağıtılışı tedarik işlevini kapsamaktadır²⁹¹. Bu işlevlerin gerçekleştirilmesi için belirli bir işletme sermayesine ihtiyaç vardır.

²⁸⁸ Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 292.

²⁸⁹ Tamer Müftüoğlu, A.g. e. , s: 522.

²⁹⁰ Tamer Müftüoğlu, A.g. e. , s: 522.

²⁹¹ Alparslan Usal, A. g. e. , s: 36.

Bir işletmede stok bulundurmama maliyetinin başlıcaları şunlardır²⁹²

- Karlı satış fırsatlarının kaçırılması,
- Üretimin durması veya kesintiye uğraması,
- Müşteri siparişlerinin zamanında yerine getirilmemesi nedeniyle, sözleşmelerde öngörölmüş ise, tazminat, zarar ve ziyan ödemeleri,
- Müşterilerin güveninin yitirilmesi.

Bu maddelerden 1., 2. ve 4. maddeler, alternatif maliyet niteliğindedir. Bunlar talep miktarlarına ve stok malının birim değğine göre değişen maliyetlerdir. 3. madde ise, fiili bir maliyettir ve para ile ifade edilir.

²⁹² Öztin Akgüç, A. g. e. , s: 294.

ALTINCI BÖLÜM

EGE BÖLGESİ VE İÇ ANADOLU BÖLGESİNDE BAZI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ KONUSUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI

Bundan önceki bölümlerde konaklama işletmelerinde yönetim, işletme sermayesi yönetimi ve dönen varlık kalemlerinin (alacak – nakit – stok) yönetimi konuları incelendi. Buradaki konuların tümü, konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin artırılmasına yönelik olarak ele alınmıştı. Sözü edilen konuların daha iyi anlaşılabilmesi ve savunulabilmesi için Ankara ilinde bulunan Konaklama işletmelerine yönelik bir alan uygulaması yapılmıştır.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLARI

Tez çalışmasında uygulamaya yönelik yapılan araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Tezin ilk beş bölümünde savunulan kuramsal bilgilerin sınanması.
2. Konaklama işletmeleri yönetiminde finansal etkinlik konusunda bir yargıya varmak.
3. Konaklama işletmelerinde dönen varlıkların etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediği konusunu açıklığa kavuşturmak.
4. Konaklama işletmelerinde karşılaşılan finansal sorunların ortaya çıkarılması ve bu sorunlarla ilgili çözüm yolları aramak.

Yukarıdaki amaçlara ulaşmak için toplam 28 soruluk anket düzenlenmiştir. Anketteki soruların çoğunluğu seçenekli sorulardan oluşmakla beraber bir kısmı açık uçlu sorulardan oluşmuştur.

Tez konusunun araştırılmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşmıştır. Bunun sebebi; konaklama işletmelerinin finansal bilgilerini vermek istemeyişleridir. Özellikle alacak – nakit – stok oranları ve bunların toplam varlıklar içindeki payları konusunda cevap vermekten kaçınmaları, işletme sermayesi unsurlarının bileşimi konusunda analizler için sınırlı verilerin elde edilmesine neden olmuştur.

Anket uygulamasında konaklama işletmelerinde işletme sermayesi yönetiminde izlenen kuramsal bilgilere uyum gösterip göstermediği, işletme yöneticilerinin konuya bakışlarına ilişkin bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır. Böylece araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bazı yargılara varılabilecektir.

Ankette yer alan sorular üç grupta toplanmıştır. Birinci grupta yer alan sorular genel olarak konaklama işletmelerinin tanınmasına yöneliktir. İkinci grupta yer alan sorular konaklama işletmesinde yönetim işlevlerinin nasıl yürütüldüğünün anlaşılmasına yöneliktir. Üçüncü gruptaki sorular ise, işletme sermayesi ve dönen varlık unsurları (alacak - nakit - stok) yönetimine ilişkin uygulamaların ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Bu kapsamda, döner varlıkların bileşimi ve yönetimi, işletme sermayesinin finansmanı, fon kaynakları ve kullanımına ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

6.1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN ANKET SORULARI

1- Otelinizin Adı nedir?	
2-Oteliniz Kaç Yıldızlıdır?	
Beş Yıldızlı	()
Dört Yıldızlı	()
Üç Yıldızlı	()
İki Yıldızlı	()
Bir Yıldızlı	()
3- Otelinizin Türü Nedir?	
Şehir Oteli	()
Sayfiye Oteli	()

4- Otelinizin Faaliyet Süresi Nedir?	
Yıllık	()
Mevsimlik	()
5- Otelinizin Hukuki Yapısı Nedir?	
Tek Kişi İşletmesi	()
Adi ve Kolektif Şirket	()
Limitet Şirket	()
Anonim Şirket	()
Halka Açık Anonim Şirket	()
6- Oteliniz Aşağıdaki Gruplardan Hangisine Girmektedir?	
Bağımsız Otel (Tek)	()
Zincire Bağlı Bir Otel	()
Çeşitli Sektörlerde Yatırımları Olan Bir Şirketler Grubuna Bağlı	()
7- Oteliniz Ne Şekilde İşletilmektedir?	
Kiralık	()
Yönetim Kontratı	()
Sahiplerin (Yatırımcı) Yönetimi veya Denetiminde	()
8-Otelinizin;	
Oda Sayısı	()
Yatak Sayısı	()
Personel Sayısı	()
9- Otelinizin Yıllık ya da Mevsimlik Doluluk Oranı Nedir?	
2003	()
2004	()
2005	()
10- Otelinizin Yönetim Biçimi Nedir?	
Sahip Yönetimi	()
Profesyonel Yönetim	()
11- Düzeylerine Göre Otelinizdeki Yönetici Sayısı Nedir?	
Üst Kademe (Müdürler)	()
Orta Kademe (Şefler)	()
Alt Kademe (Ustalar ve Kıdemli İş görenler)	()
12- Otelinizde Hangi Ücret Sistemi Uygulanıyor?	
Yalnız Maktu Ücret	()
Maktu + Primli Ücret	()
Maktu + Servis Ücreti	()
Yüzde	()

İŞLETME SERMAYESİ (ALACAK- NAKİT- STOK) YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORULAR	
13- Otelinizin Varlıklara Yaptığı Yatırımların Yüzde Dağılımı Nedir? Duran Varlıklar (bina, Arsa, donatım v.b.) % Dönen Varlıklar (nakitler, menkul kıymetler, alacaklar, stoklar) %	 () ()
14- Otelinizde Nakit Bütçesi Düzenliyor musunuz? Evet Hayır	 () ()
15- Otelinizde Nakit Sıkıntısı Nedeniyle Borç Taksitlerinizi ve Giderlerinizi Zamanında Ödeyemediğiniz Oldu mu? Evet Hayır	 () ()
16-Kısa Vadeli Borçlarınızda Ne Tür Kaynaklardan Yararlanıyorsunuz? Banka Kredileri Ticari Krediler Kısa Süreli Finansman Araçları a) Şirket Kağıtları b) Finans Şirketi Kağıtları c) Banker Akseptansları	 () () () () () ()
17- Kredili Satışlarınızın Toplam Satışların İçindeki Payı Yaklaşık Olarak % Kaçtır? %	
18- Kişilere, Şirketlere ve Acentelere Açılan Kredilerin Süresi Nedir? a) Kişilere b) Şirketlere c) Acentelere	 () () ()
19- Alacak Takibi ve Kontrolünü Nasıl Yapıyorsunuz? Alacak Devir Hızı Nedir Tahsilat Süreniz Nedir GÜN AY	 () () () ()
20- Tahsil Edilemeyen Alacakların (Batık) Toplam Alacaklara Oranı Ya Da Yüzdesi Nedir?	
21- Yiyecek – İçecek Stoklarınız Yılda Kaç Kez Devretmektedir? Yiyecek Stokları İçecek Stokları	 () ()

22- Satış Karlılığınız Nedir? Odaların Satış Karlılığı % Yiyecek- İçecek Satış Karlılığı % Diğer Satışların Karlılığı %	
23- Yiyecek ve İçecekleri Kredili Satın Alıyorsanız, Vadeleri Ortalama Ne Kadardır? Yiyecek İçin; 15 gün (), 30gün(), 45gün(), 60gün(). İçecek İçin; 15 gün (), 30gün(), 45gün(), 60gün().	
24- Oteliniz Menkul Kıymet Satın Alıyor mu? Satın Alıyorsa (Düzeyi) Dönen Varlıklara Oranı Nedir? Evet, ise Oranı () Hayır ()	
25- Otelinizde, Alacak- Nakit- Stok Oranlarının Döner Varlıklara Oranı Nedir? Alacak % Nakit % Stok %	
26- Kredili Satış Koşullarının ve İlkelerinizin Nelerdir? Müşterilere Açtığınız Kredi Limitleri neye Göre Belirliyorsunuz?	
27- Finansman Gereksinimlerinizi Karşılama Hangi Fon Kaynaklarından Yararlanıyorsunuz? Dağıtılmayan Karlar (oto finansman) () Sermaye Artırımı (ortakların yeniden sermaye koyması) () Ticari Kaynaklar () Sermaye Piyasası ()	
28- Finansman Sorunlarınızla İlgili Olarak Hükümetten ve Kamu Finans Kuruluşlarından Beklentileriniz Nelerdir?	

6.2. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

TABLO - 11 Konaklama İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Dağılımı

Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldızlı	3	11
2 Yıldızlı	5	19
3 Yıldızlı	12	44
4 Yıldızlı	4	15
5 Yıldızlı	3	11
Toplam	27	100

Araştırmanın konusu açısından 1 ve 2 yıldızlı otellerde ilgili veri elde edilemeyeceğinden sayı düşük tutulmuştur. Diğer taraftan 4 ve 5 yıldızlı otellerde finansal verilerin elde edilmesinde çeşitli zorluklara neden olmuştur. Bu nedenle, hem grublamanın ortasında yer alması hem de veri teminindeki kolaylıklar nedeniyle üç yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı yüksek tutulmuştur. Bu durum araştırılan konaklama işletmelerinin ölçek bakımından küçük, orta ve büyük oteller olarak ele alınmasını kolaylaştırmıştır.

TABLO –12 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı

Türü	Frekans	Yüzde (%)
Şehir Oteli	27	100
Sayfiye Oteli	-	-
Toplam	27	100

Araştırılan otellerin tamamı şehir otelidir.

TABLO – 13 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
Yıllık	27	100
Mevsimlik	-	-
Toplam	27	100

Faaliyet sürelerine göre konaklama işletmeleri yıllık ve mevsimlik oteller olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırılan oteller tamamen şehir oteli olması nedeniyle faaliyet süreleri yıllıktır.

TABLO – 14 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

Hukuki Yapısı	Frekans	Yüzde (%)
Tek Kişi İşletmesi	3	11
Adi ve Kol. Şirket	2	8
Ltd. Şirket	3	11
Halka Açık Anonim Şirket	19	70
Toplam	27	100

Araştırılan konaklama işletmelerinden 19 tanesi halka açık anonim şirket, 3 tanesi limitet şirket, 2 tanesi adi ve kolektif şirket ve 3 tanesi tek kişi işletmesidir.

TABLO – 15 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Biçimlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bağımsız (Tek) Otel	16	59
Zincire Bağlı Bir Otel	8	30
Şirketler Grubuna Bağlı Bir Otel	3	11
Toplam	27	100

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi finansmanı açısından en önemli ayrımlardan biri de, işletim sistemidir. Zincire ve şirketler grubuna bağlı olarak işletilen konaklama işletmeleri, işletme sermayesi fon kaynakları temininde önemli avantajlara sahiptirler.

TABLO – 16 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Varlıklarını Sağlamalarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kiralık	14	52
Hasılat Kirası	0	
Yönetim Kontratı	2	8
Sahiplerin (Yatırımcı) Yönetimi ve Denetiminde	11	40
Toplam	27	100

Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmeleri varlıklarını 14 tanesi kiralamak suretiyle, 2 tanesi yönetim kontratı ve 11 tanesi ise, öz sermaye ile sağlamaktadır.

TABLO – 17 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Oda, Yatak ve Personel Sayısına Göre Dağılımı

Oda Sayısı	Frekans	Yüzde (%)	Yatak Sayısı	Frekans	Yüzde (%)	Personel Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
10 – 50	8	30	20 – 100	8	30	1 – 10	4	15
51– 100	12	44	101–200	12	44	11 – 50	16	59
100 +	7	26	200 +	7	26	50 +	7	26
Toplan	27	100		27	100		27	100

Konaklama işletmesi sınıflandırmasında en önemli ayırım, ölççeğe göre yapılan ayırımdır. Bu kapsamda, oda sayısı, yatak sayısı ve personel sayısı ölççeği belirleyen en önemli unsurlardır. Genellikle, konaklama işletmelerinde ölççeğe bağılı olarak büyüklük arttıkça işletme sermayesi gereksinimi de artar. Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırılan konaklama işletmelerinin 8 tanesi oda sayısı açısından küçük otel, 12 tanesi orta ve 7 tanesi büyük oteldir. Yatak sayısı açısından da bu rakam değışmemektedir. Çalışan personel sayısı açısından ise, 4 tanesi küçük otel, 16 tanesi orta ve 7 tanesi büyük otel olarak ele alınabilir.

TABLO – 18 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Doluluk Oranlarına Göre Dağılımı

	2004				2005			
	Yüzdeler				Yüzdeler			
	30 – 50	51 – 70	71 – 90	90 +	30 – 50	51 -70	71- 90	90 +
1 Yıldız	1				1			
2 Yıldız	2				1			
3 Yıldız		3				6	4	
4 Yıldız	1	2	1		1	1	1	
5 Yıldız		4				3	6	
Toplam	4	9	1		3	10	11	

Konaklama işletmelerinde doluluk oranı, işletme sermayesi gereksinimini belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, incelenen konaklama işletmelerinin doluluk oranları %50 – 70 arasında yoğunlaşmaktadır.

**ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİM
BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

TABLO – 19 Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Yönetim Biçimi

Sınıfı	Sahip Yönetim		Profesyonel Yönetim	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldız	3	100	-	-
2 Yıldız	5	100	-	-
3 Yıldız	7	58	5	42
4 Yıldız	1	25	3	75
5 Yıldız	-	-	3	100
Toplam	16	59	11	41

Araştırılan konaklama işletmelerinin 14 tanesi sahip yönetim, 13 tanesi profesyonel yönetimi tercih etmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde sahip yöneticiliği daha yaygındır. Buna karşılık, büyük ölçekli konaklama işletmelerinde profesyonel yönetim biçiminin arttığı görülmektedir.

TABLO – 20 a Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Üst Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı

Sınıfı	1 – 2		3 – 4		5 – 6		6 +		Cevap Yok		Toplam	
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	
1 Yıldız	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
2 Yıldız	3	60	1	20					1	20	5	100
3 Yıldız	4	33	4	33	2	17	2	17			12	100
4 Yıldız	1	25			2	50			1	25	4	100
5 Yıldız	2	67							1	33	3	100
Toplam	13		5		4		2		3		27	100

TABLO – 20 b**Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Orta Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı**

Sınıfı	1 – 2		4–6		7–9		9+		Cevap Yok		Toplam	
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	
1 Yıldız	1	33	2	67							3	100
2 Yıldız	3	60	1	20					1	20	5	100
3 Yıldız	3	25	3	25	2	17			4	33	12	100
4 Yıldız	2	50					1	25	1	25	4	100
5 Yıldız			3	100					-		3	100
Toplam	9	34	9	34	2	7	1	3	6	22	27	100

TABLO – 20 c**Araştırılan Konaklama İşletmelerinin Alt Kademe Yöneticilerinin Sayısal Dağılımı**

Sınıfı	1 – 5		6 – 10		11 – 15		16 +		Cevap Yok		Toplam	
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	
1 Yıldız	2	66							1	34	3	100
2 Yıldız	1	20	2	40	1	20			1	20	5	100
3 Yıldız	-	-	3	25	6	50	1	8	2	17	12	100
4 Yıldız	-	-	-	-	-	-	4	100	-	-	4	100
5 Yıldız	-	-	-	-	-	-	2	66	1	34	3	100
Toplam	3	11	5	19	7	26	7	26	5	18	27	100

Tablo 17 a ve b’den elde edilen verilerden yola çıkılarak, konaklama işletmelerinde yönetim etkinliğinin ölçülmesi amacıyla diğer tablolardaki verilerle de ilişkiler kurulabilir. İşgörenlerin sayılarını içeren c’den elde edilen veriler konaklama işletmesinde çalışan sayısına bağlı olarak işletme sermayesiyle ilgili değerlendirmelerin yapılmasına olanak verir.

TABLO –21 Araştırılan Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret sistemi

Sınıfı	Yalnız Maktu Ücret		Maktu + Primli Ücret		Maktu + Servis Yüzdesi		Toplam	
	Frekans	(%)	Frekans	(%)	Frekans	(%)	Frekans	(%)
1 Yıldız	3	100					3	100
2 Yıldız	5	100					5	100
3 Yıldız	11	92			1	8	12	100
4 Yıldız	4	100					4	100
5 Yıldız	3	100					3	100
Toplam	26	96			1	4	27	100

Araştırılan konaklama işletmelerinin % 96’ında yalnız maktu ücret, % 4’ünde maktu + servis yüzdesi geçerlidir.

6.3. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ (ALACAK – NAKİT – STOK) YÖNETİMİ

Yapılan tez araştırmasının en önemli amacı, konaklama işletmelerinde döner varlıkları oluşturan unsurların nasıl yönetildiğine ilişkin veriler elde etmektir. Bu amaçla, anketin üçüncü bölümünde alacak – nakit – stok yönetimine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

6.3.1. Alacak Yönetimi

Bir işletmede alacakların etkin yönetimi ile hem alacaklardan kaynaklanabilecek finansal riskler azaltılırken, hem de her türlü satış fırsatlarının

değerlendirilmesiyle karlılığın maksimize edilmesi mümkün olmaktadır. Bu konudaki uygulamaların ortaya çıkarılabilmesi için anket uygulamasında alacaklarla ilgili dört soru sorulmuştur.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetimi etkinliğini ortaya koymak amacıyla ilk olarak kredili satışların toplam satışlara oranı sorulmuştur. Bu amaçla sorulan soruya verilen yanıtlardan zincire bağlı ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinde (dört ve beş yıldızlı) bu oran % 40 ve % 60 arasında değişmektedir. Yine zincire bağlı ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde (üç yıldızlı) bu oran % 20 ve % 30 arasında seyretmektedir. Anket araştırmasında üç yıldızlı konaklama işletmelerinin bir kaçında bu oran %40 ve %50 rakamlar içermekte olup, güvenilirliği açısından tartışma konusudur. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde kredili satışların toplam satışlara oranı % 5 gibi düşük bir orandır.

Yukarıda bahsedilen verilere göre küçük ölçekli konaklama işletmelerinin daha çok peşin satışlar yaptığı, 3–4–5 yıldızlı konaklama işletmelerinin kredili satışlarının birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kişilere, işletme – şirket - firmalara yapılan kredili satışların tahsilat süresinin ortaya koymak amacıyla sorulan sorudan elde edilen veriler ise şöyledir. Genel olarak kişilere açılan kredinin tahsilat süresi 7 gün ve 15 gün arasında değişmekle birlikte, ankete katılan konaklama işletmelerinin hemen hemen hepsi peşin satış uygulamaktadır. Şirketlere ve acentelere açılan kredinin süresi yine 30 gün üzerinden işlem görmektedir.

Konaklama işletmelerinde alacakların tahsil işlemleriyle muhasebe bölümü ilgilenmektedir. Telefon görüşmeleri, mektup aracılığıyla ve kişisel olarak alacakların tahsili yapılmaktadır.

Araştırmaya katılan büyük ölçekli (4 ve 5 yıldızlı) konaklama işletmeleri batık alacaklarının olup olmadığı sorusuna düşük değerler (% 1) göstermiş ve böyle bir olasılıklarının olmadığını savunmuşlardır. Orta dereceli konaklama işletmelerinde (3 yıldızlı) bu oran % 5 ve % 8 arasında değişmektedir.

Araştırmaya katılan tüm konaklama işletmelerinde alacak yönetimine büyük önem verildiği ve etkin bir yönetim uygulandığı görülmektedir.

6.3.2. Nakit Yönetimi

Bir konaklama işletmesinde nakit yönetiminin amacı, işletmenin gereksinim duyduğu nakit düzeyinin belirlenmesi ve korunmasıdır. Optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, işletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesinin önemli bir koşuludur.

Nakit düzeyinin belirlenmesinde iki önemli nokta vardır. Bunlar; risk ve karlılıktır. Konaklama işletmelerinde nakit olarak bulundurulacak hazır değerlerin miktarı, yükümlülüklerini yerine getirebilmesine ve işletme faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesine olanak sağlamalıdır. Bu durum, konaklama işletmelerinin finansal riskini azaltmaktadır. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinin banka ve kasada gereğinden fazla nakit bulundurması halinde işletme, sermayenin alternatif gelirinden yoksun kalacak ve bu nedenle de karlılığı azalabilecektir.

Konaklama işletmelerinde optimum nakit düzeyinin belirlenmesi, işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde finans yöneticilerinin işletmenin yapısına uygun bir nakit düzeyi belirlemeleri gerekmektedir.

Anket araştırmasında, konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulamaları ve etkinliğin anlaşılmasına yönelik üç soru sorulmuştur. Bu sorulardan ilki, konaklama işletmelerinin nakit yönetim aracı olan nakit bütçesi düzenleyip düzenlemediklerine yöneliktir. İkincisi, nakit sıkıntısı içinde olan konaklama işletmelerinin olup olmadığı, üçüncüsü ise, geçici nakit sıkıntısı ile karşılaşan konaklama işletmelerinin hangi finans kaynaklarına başvurduğuna yöneliktir.

Bu amaçla sorulan sorulara ankete katılan konaklama işletmelerinden büyük işletmelerden iki tanesi /nakit bütçesi düzenlemediğini belirtmiştir/. Buna karşılık, 23 konaklama işletmesi bu soruya olumlu cevap vermiş ve diğer iki konaklama işletmesi soruyu yanıtsız bırakmıştır. Borç taksitlerini zamanında ödeyememe durumuyla karşılaşmış ve karşılaşmadıkları sorusuna, 22 konaklama işletmesi soruya cevap vermektan kaçınmış, diğer 5 konaklama işletmesi ise böyle bir sorunlarının olmadığını vurgulamıştır. Konaklama işletmelerinin kısa vadeli borçlarının olup olmadığı, olması durumunda hangi kaynakları kullandıkları ile ilgili sorulara, ankete katılan tüm işletmeler olumlu cevap vermiş ve 25 konaklama işletmesi, bu tür sorunlarda banka kredilerine başvurduğunu açıklamıştır. Diğer taraftan, konaklama

işletmelerinden bir tanesi kısa süreli finansman araçlarından yararlandığını farklı bir konaklama işletmesi ise, zincir bir işletme olduğunu öne sürerek, iç kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir.

Ankete katılan konaklama işletmelerinden büyük bir bölümünün nakit bütçesi düzenlediğini ve kısa süreli borçlarının ödenmesi için genellikle banka kredilerine başvurduğunu anlıyoruz. Nakit sıkıntısı nedeniyle borçlarını ödeyememe riskiyle karşı karşıya gelen konaklama işletmesinin olmadığını görüyoruz. Bu durum, sorulara verilen yanıtların gerçeklik payının şüpheli olduğunu göstermektedir.

6.3.3. Stok yönetimi

Konaklama işletmelerinde stoklara yapılan yatırımların etkin hale dönüştürülmesi önemli bir konudur. Bu amaçla stokların devir hızının artırılması ve alıcı kredilerinden faydalanma, stoklara bağlanan sermayenin düşük tutulabilmesine olanak vermektedir.

Bu amaçla konaklama işletmelerinde stok yönetimi etkinliği ölçmek amacıyla üç soru sorulmuştur. İlk soruda yiyecek ve içecek stoklarının devir hızı, ikinci soruda stoklara bağlanan sermayenin düzeyi ve üçüncü soruda yiyecek, içecek ve malzemelerin alımında yararlanılan satıcı kredilerinin vadeleri sorulmuştur.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden büyük ölçekli otellerin yiyecek stok devir hızı ayda 3 veya 4 olup, içecek stok devir hızı ise genellikle ayda 1 olmaktadır. Orta ve küçük ölçekli konaklama işletmelerinde bu oran, her iki stok kalemi için ayda bir olmaktadır.

Stokların toplam döner varlıklar içindeki oranı sorusuna büyük ölçekli konaklama işletmelerinden yalnızca 2 otel cevap vermiş ve bu oranı % 10 olarak belirtmiştir. Orta ölçekli konaklama işletmelerindeki stok oranının genellikle % 15 gibi bir paya sahip olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde bu oran çok düşük olarak seyretmektedir.

Stok yönetim etkinliğini ölçmek amacıyla yapılan bu araştırmada, konaklama işletmelerinin stoklara genel olarak düşük düzeyde sermaye bağladığını görmekteyiz.

6.4. ARAŞTIRILAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması öncelik olarak döner varlıklara yapılacak yatırımın optimum bileşiminin oluşturulmasına bağlı olmaktadır.

Toplam yatırımların ne kadarının döner varlıklara yapılacağına karar verilmesi finans yönetiminin önemli bir görevidir.

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması, işletme sermayesini oluşturan unsurların her birinde etkinliğin sağlanmasıyla mümkündür. Bu nedenle işletme sermayesini oluşturan unsurların bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir.

İşletme sermayesinin etkinliğini ölçmek amacıyla konaklama işletmelerine 7 soru sorulmuştur.

İlk soruda döner varlıkların toplam varlıklardaki oranının ne olduğu sorulmuştur. Bu amaçla sorulan soruya konaklama işletmeleri cevap vermekten çekinmiştir. Zincire bağlı ve nakit ihtiyacını kendi içinde çözen büyük konaklama işletmelerinde döner varlıkların toplam varlıklar içindeki çok yüksek olup, bu oran % 85 ve % 90 arasında değişmektedir. Fakat genellikle, ankete yanıt veren orta ölçekli konaklama işletmelerinde bu oranın % 20 olduğu görülmektedir.

İkinci olarak satış karlılığı sorulmuştur. Genel olarak oda satışlarındaki oran % 60 veya %70, yiyecek ve içeceklerde %20, diğer satışlarda %10 veya %15 olarak görülmektedir.

Üçüncü olarak “otelinizin menkul kıymet satın alıyor mu” sorusuna 21 otel hayır, 6 otel evet yanıtı vermiş fakat satın alma oranı belirtilmemiştir.

Dördüncü olarak döner varlık kalemlerinden her birinin toplam döner varlıklara oranı ile ilgili sorulan soruya verilen yanıtlardan nakitlerin oranının % 35, alacakların % 50 ve stokların % 15 olduğu görülmektedir. Sorulan bu soruya büyük ölçekli konaklama işletmelerinin hemen hepsi cevap vermiş, fakat diğer oteller soruyu etik bulmadıklarını belirtmiştir. Bu durumda konaklama işletmelerinde döner varlık kalemlerinden alacakların en yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Müşterilere açılan kredilerin hangi kriterlere göre belirlendiği ile ilgili beşinci soruya, hemen her konaklama işletmesi “sözleşmeye ve güvene göre” cevap

vermiştir. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde, ilk defa çalışılan şirkete ilk 3 günlük konaklama bedelini peşin alındığı ve ilerleyen dönemde kredi sağlandığı belirtilmiştir. Tanınan bir işletmeye ise kredinin doğrudan açılabilirdiği vurgulanmaktadır. Müşteriye açılan krediler incelendiğinde araştırılan konaklama işletmelerinden bir tanesi 1 yıl önceki ciroya göre, bir tanesi de konaklama gün sayısına göre belirlediklerini belirtmiştir.

Sermaye gereksinimini hangi fon kaynakları ile sağlıyorsunuz sorusuna 11 konaklama işletmesi sermaye artırımından, 4 konaklama işletmesi dağıtılmayan karlardan ve 3 konaklama işletmesi ticari kaynaklardan saptadıklarını belirtmiş, geriye kalan 10 konaklama işletmesi soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Sermaye gereksinimini, sermaye piyasasından fon sağlama yöntemine başvuran konaklama işletmesi bulunmamaktadır.

Anket araştırmasına katılan konaklama işletmelerinin nakit fazlalıklarını sınırlı alanlarda değerlendirdikleri görülmektedir. Bu amaçla çeşitli kısa vadeli yatırım araçları kullanımı azdır. Çoğunlukla fazla nakitler bankalarda değerlendirilmektedir.

Anket uygulanan konaklama işletmeleri alacakların izlenmesi ve denetlenmesinde oldukça titiz davranmaktadırlar. Özellikle konaklama işletmeleri, batık alacak olabileceği düşüncesiyle ve geç ödeme yapılabileceği endişesi ile genellikle peşin satış yapmaktadırlar. Bu durumun en önemli nedeni, bu tür işletmelerin çok düşük işletme sermayesi ile çalışmalarını ve satışlarını hemen nakde çevirmek zorunda olmalarıdır.

Araştırılan konaklama işletmeleri genellikle stoklara fazla yatırım yapmamaktadırlar. Bu açıdan bazı konaklama işletmelerinin kitle alımıyla fiyat indirimi sağlama olanakları olmasına rağmen, bu yöntemi tercih etmemektedirler.

Konaklama işletmeleri oldukça riskli bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, stoklara fazla sermaye bağlamak istememektedirler.

Anket araştırmasında konaklama işletmelerine sorulan, yoruma dayalı olabilecek “ ilgili hükümetten ve kamu finans kuruluşlarından beklentileriniz nedir” sorusuna ilginç cevaplar verilmiştir. Bunlardan en yaygın olanı “Bize dokunmasınlar yeter” cevabıdır. İki büyük konaklama işletmesi teşvik kredilerinin ve kredi

koşullarının ılımlı hale getirilmesini istemektedir. Yalnızca bir otel istikrarlı ekonomi politikaları için istekte bulunmuştur.

Alan araştırması sürecinde yöneticilerin sorulara yaklaşımları farklı olmuştur. Özellikle işletme sermayesi ile ilgili sorularda terimlerin anlaşılmasında güçlükler yaşanmıştır. Soruların ne amaçla soruldukları ve cevapların ne tür değerlendirmeye gireceği konusunda tamamen bilgisiz oldukları göze çarpmaktaydı. Fakat bunun yanında, gerekli eğitimi almış ve sorulara yaklaşımları profesyonelce olan yöneticiler de bulunmaktaydı. Araştırma sürecinin tamamlanmasında bana yardımcı olan tüm konaklama işletmelerine teşekkür ederim.

SONUÇ

Konaklama endüstrisi, yatma – yeme ve içme imkanları sağlayan çok sayıda işletmeyi kapsamaktadır. Otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, hostel spor ve sağlıkla ilgili tesisler konaklama işletmeleri arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin başında oteller yer almakla birlikte, motel ve pansiyon işletmeleri de bu gruba sokulmaktadır.

Müşterilerine konaklama, beslenme, eğlenme gibi hizmetler sunan bir konaklama işletmesinin yapısı ve faaliyet özellikleri, işletme içi planlama ve gelir kontrolünde etkili olmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet karakteri taşır. Fakat bunun yanında farklı departmanlardaki üretim ve satış şekilleri, hizmet kalitesinin değişmesine neden olmaktadır.

Kuruluş aşamasını tamamlamış, üretime hazır hale gelmiş bir işletmenin, üretime başlayabilmesi için gereken hammadde, işçilik enerji, su, nakliye, depolama, sigorta, reklam ve vb. giderleri karşılaması için para veya krediye ihtiyacı vardır. İşte üretimin başlatılabilmesi için gereken ve sayılan gider gruplarına bağlanan para ve krediye “ İşletme Sermayesi ” denir. İşletme döneminde, işletme faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülebilmesi, işletme dönemi giderleri (hammadde, üretim, personel, pazarlama, satış, dağıtım, genel yönetim giderleri vb.) için belirli düzeyde bir sermayenin hazır bulundurulması ile mümkündür

Konaklama işletmelerinin mal ve hizmet üretimlerini tam kapasitede ve kesintisiz olarak sürdürebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, dalgalanma dönemlerinde mali açıdan güç durumlara düşmemesi, vadesi gelen borçlarını zamanında ödeyebilmesi, kredi değerliliğini artırması ve karlılığını maksimuma çıkarabilmesi için optimal bir işletme sermayesi düzeyine ihtiyaçları vardır.

Konaklama işletmeleri açısından işletme sermayesi yönetimi, risk ve kar arasında uygun bir dengenin kurulmasını gerektirir. Zira işletme sermayesinin atıl kalması karlılığın azalmasına yol açarken, işletme sermayesi açığı da işletmenin borçlarını ödeyememe riskini ortaya koymaktadır. İşletme sermayesinin yetersiz olması veya ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işletmelerin başarılı olamamalarının başlıca nedenlerinden biridir. Turizm sektöründe geleceği parlak

olan birçok işletme, işletme sermayesi yetersizliği nedeniyle veya işletme sermayesi yönetimindeki hatalar sonucu güç duruma düşerek başarısız olmaktadır.

Bir işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesini sağlayacak ve aynı zamanda işletme karlılığını en fazla arttıracak düzeyde işletme sermayesini döner varlıklara bağlaması son derece önemlidir. Bu nedenle, işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması, öncelikli olarak işletmenin gereksinim duyduğu optimal işletme sermayesi düzeyinin belirlenmesi bağlıdır.

Enflasyonist dönemler, genel olarak piyasadaki fiyatlarının sürekli yükselmesi nedeniyle, işletmelerin gelecek de gereksinim duyacakları işletme sermayesinin belirlenmesinde önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletme, duran varlıklara yatırımlar yaparak belli bir üretim ve satış kapasitesine ulaşmıştır. Enflasyon dönemlerinde işletme aynı iş hacmini yakalayabilmek için daha fazla işletme sermayesi temin etmek zorunda kalmaktadır.

Enflasyon işletme sermayesi gereksinimini genelde arttırmakla beraber, enflasyonun türü de bu gereksinimin şiddetini etkilemektedir. Talep enflasyonu dönemlerinde stok devir hızını arttırmak, satış koşullarını değiştirerek alacak devir hızını arttırmak, satış koşullarını değiştirerek alacakların ortalama tahsil süresini kısaltmak, hatta müşterilerden avans alma olanağını bulan işletmeler ek işletme sermayesi gereksinimini sınırlı tutabilmektedirler. Buna karşılık, ekonomik durgunluk içerisinde fiyat artışlarının (staflasyon), hatta ekonomik gerileyiş ile birlikte sürekli fiyat yükselişlerinin (slumpstasyon) dönemlerinde, işletmelerin işletme sermayesi gereksinimleri aşırı şekilde artmaktadır. Satış güçlüklerinin doğurduğu stok birimlerinin yanı sıra, stok-alacak devir hızlarının yavaşlaması, ekonomik durgunluğun müşterilerin ödeme güçlükleri üzerinde yaptığı olumsuz etkiler sonucu, şüpheli alacakların artması gibi nedenler işletme sermayesi gereksinim sorunlarını arttırmaktadır.

Türkiye enflasyon oranı yüksek olan bir ülkedir. Bu sebeple, konaklama işletmeleri gerek odaların satışında ve gerekse yiyecek- içecek satışlarında döviz kuruyla hareket etmektedirler. Dolayısıyla bir konaklama işletmesinin, döviz piyasalarındaki gelişmeleri yakından incelemesi gerekir. Ayrıca, ileriye dönük beklentiler çerçevesinde, alacak ve borçların yönetiminde etkinlik sağlamak amacıyla, olası mali risklere karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Finansman yöneticileri kısa dönemli fon gereksinimini belirlemede bir planlama aracı olarak bütçelerden yararlanırlar.

İşletme bütçesinin amacı, gelecek bütçe döneminde ulaşılmak istenen karın ne olacağıdır. Gelecek dönemdeki iş hacminin, net gelirin, finansal durumun, yatırım harcamalarının ne olduğunun tespiti. Bütçeleme amacı; durumu analiz etmek, işletmenin işleyeceği yolu tespit etmek, hedeflere ulaşabilmek için yönetimin faaliyetlerini denetleyebilmesine yardım etmektir.

İşletme sermayesi kalemleri alacak, nakit ve stok olarak gruplandırılır. İşletme sermayesi karlılığı bu üç kalemin etkin yönetimine bağlıdır.

Son yıllarda, konaklama işletmelerinin, ülke ekonomisi üzerindeki öneminin anlaşılması sebebiyle alacak- nakit- stok yönetimindeki gelişmeler konaklama işletmesi yöneticilerinin işletme sermayesi yönetimine bakış açısını değiştirmiştir.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetiminde etkinliğin sağlanması, işletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesinde büyük öneme sahiptir.

Kredili satışlar konaklama işletmelerinin başvurduğu en önemli pazarlama aracıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde, talebin zamana göre büyük dalgalanma göstermesine bağlı olarak satış yapılması zorunluluğu, kredili satışlara yönelmesine sebep olmuştur.

Konaklama işletmelerinin dışsatıma bağımlı duruma gelmesi ve kredili satışların giderek daha çok tercih edilmesi, alacakların oranının ve maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Daha önce belirttiğim gibi alacakların yükselmesi, gereksinim duyulan işletme sermayesi miktarını da arttırmaktadır. Genel kural olarak, bir konaklama işletmesi kredili satış politikalarını belirlerken kredili satışın getireceği yararlar, doğuracağı kayıpları karşılaştırarak ve yararlar ağır bastığı süreçte kredili satış yapma yoluna gidilmesi beklenir.

Günümüz koşullarında her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kredi kartı uygulaması geniş yer kaplamaktadır. Seyahat esnasında insanlar, yanlarında para bulundurmamak yerine, özellikle emniyet amacıyla kredi kartı kullanmayı tercih ederler.

Konaklama işletmelerinde kredili satışların artmasıyla birlikte alacak miktarının artması, vadelerin uzaması ve gecikmesi, işletme sermayesi yönetiminde büyük sorunlara neden olmaktadır. İşletmede alacakların miktarının yüksek olması

demek, satışlardan elde edilmesi beklenen nakdin ertelenmesi anlamına gelir. Bu durumda, gereksinim duyulan işletme sermayesi oranı da artış gösterir. Nakit ihtiyacı duyan konaklama işletmesi, sorumluluklarını yerine getirebilmek için başka kaynaklardan nakit sağlama gereksinimi duyacağından, finansman sorunlarıyla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, konaklama işletmelerinde etkin bir alacak yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde alacakların tutarını belirleyen en önemli etmen satış koşullarıdır. Piyasa koşulları elverişli olduğu takdirde, peşin satışların oranını yükseltebilir, kredi vadelerini kısaltabilir, kredi limitlerini daraltabilir, alacakların devir hızını artırabilir.

Konaklama işletmelerinde alacak yönetiminin etkinliği uyguladığı tahsilat politikalarıyla sağlanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde tahsilat politikalarının etkinliğini sağlamak için kredili satışların, alacakların tahsil edilebilirliğinin ve denetimlerin bütünleştirilmesi gerekir. Tahsilatların düzenli olarak denetlenebilmesi, düzenli muhasebe kayıtlarının tutulmasına bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde tahsilatların hızlandırılması için kredili satışların, tahsilat denetimleri ve alacak tahsil edilebilirliği gibi tüm çalışmaların koordine edilmesi gerekir. Alacakların tahsilâtındaki hızlılık, işletmeye nakit girişini artıracaağından gereksinim duyulan işletme sermayesi oranı da grel olarak azalacaktır.

Alacakların dönme çabukluğu veya devir hızı, konaklama işletmesinin alacak yönetimindeki etkinliğin bir göstergesidir. Devir hızı oranı ne kadar yüksek ise, alacakların tahsili o kadar etkindir.

Konaklama işletmelerinde alacak tahsilinin hızlandırılması için, kredi kartı politikalarına önem vererek kilitli kutular (Lockboxes) yöntemi kullanılmaktadır. Konaklama işletmeleri kilitli kutu yönteminde alacaklarını kendisi toplamaz. Tüketiciler hesap ödemelerinde çeklerini belirtilen bir posta hane kutusuna postalamak üzere yönlendirilirler. Konaklama işletmesinin bankası bu postaları toplar ve alacak ödemelerini işletmenin banka hesabına yatırır. Sonrasında, alacak hesaplarını buna uygun olarak düzeltilmesi için işletmeye bildirir. Bunun yanında kilitli kutu sisteminin de, konsantrasyon bankacılığının da bir maliyeti vardır. Gelirin

maliyeti aşması durumunda sistemin karlı, aksi takdirde, sistemin kullanılmaması gerektiğini söyleyebiliriz.

İşletme sermayesinin diğer bir kalemi olan nakit yönetimi de işletme karlılığının artmasında önemli bir etmendir.

Paranın, nominal ve gerçek değeri (satın alma gücü) olmak üzere iki değeri vardır. Paranın satın alma gücü, fiyatlar genel seviyesindeki değişimlerden tersine orantılı olarak etkilenir. Enflasyon ortamında, paranın satın alma gücü düşer. Ayrıca, paranın ihtiyaçtan fazla bulundurulmasının maliyeti de vardır. Bu maliyet; paranın daha verimli bir yatırımda kullanılmamasından doğan, fırsat maliyetidir.

Paranın bu özellikleri, konaklama işletmelerinin ihtiyaç duydukları nakdi çok dikkatli şekilde saptamalarını ve yönetmelerini gerektirmektedir. Bu amaçla, öncelikli olarak gereksinim duyulan optimum nakit seviyesinin belirlenmesi ön koşuldur.

Finans yöneticisi optimum nakit düzeyini belirlemeden önce, işletmenin gelecek dönem veya dönemlere ilişkin nakit akışlarını tahmin etmeli ve nakit bulundurmanın yararını ve maliyetini hesaplamalıdır.

Otellerin bulunduracakları optimum nakit miktarı;

- Otelin günlük harcamalarının miktarına,
- Yiyecek, içecek ve diğer ihtiyaç malzemeleri gibi stokların devir hızına,
- Müşterilerin harcamalarını ödeme süresine,
- Otelin mevsimlik veya tüm yıl boyunca faaliyette bulunup bulunmamasına,
- İhtiyat güdüsü ile tuttuğu para miktarına göre değişecektir.

Konaklama işletmelerinde iki çeşit nakit şekli vardır. Kasadaki nakit ve bankadaki nakit. Kasada bulunan nakit, bankadaki nakitten farklı olarak sirkülasyon amaçlı tutulur ve kasiyerler tarafından değişim aracı olarak kullanılır. Bankadaki nakit ise, cari hesaptaki paradır. Bulundurulması öngörülen nakit düzeyi, sadece günlük faaliyetler için yeterli olmalıdır. Fazla nakit, faiz getirmesi amacıyla banka tasarruf hesaplarına yatırılmalıdır. Günlük net nakit girişi zaman kaybetmeden bankaya yatırılır. Bankada cari hesapta tutulması öngörülen nakit ise, sadece vadesi

gelen cari borç ve ücretleri ödemeye yeterli düzeyde olmalıdır. Bankada bulunan aşırı nakit işletme için karlı bir yatırım değildir. Bu sebeple asgari düzeyin altındaki fonlar, pazarlanabilir menkul kıymetlere yatırılmalıdır. Birçok işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de zaman zaman güvenlik amacıyla nakit bulundurulur. Bu genellikle nakit bütçeleriyle tahmin edilir. Bu amaçla tutulan nakit, ihtiyaç duyulana kadar pazarlanabilir menkul kıymetlere yatırılmalıdır.

Başarılı bir nakit yönetimi için, işletmenin nakit gereksiniminin, kullanılabilir nakit miktarının, nakdin elde edildiği kaynakların ve tutuluş maliyetinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle enflasyonist koşullarda, işletme sermayesi gereksinimi çok daha önemli hale gelmektedir.

İşletmelerde nakit yönetiminde, hangi finansal araçların kullanılması durumunda en fazla gelirin temin edilebileceği kararının verilmesi büyük önem kazanmıştır. Bu tür kararlar verilirken kullanılacak finansal araçların taşıdığı risk, getirisi ve vadesi göz önünde tutulmalıdır. İşletmeler tarafından nakit yönetiminde kullanılacak finansal araçlar; döviz, repo, hazine bonusu, tahvil, yatırım fonu gibi kısa sürede nakde çevrilebilecek finansal araçlardır.

Son işletme sermayesi kalemi olan stoklar ise, karlılık açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Stok yönetiminin amacı, talep edilen malların zamanında hazır olmasını sağlayacak optimum stok ve sipariş miktarlarının belirlenmesidir. Konaklama işletmeleri açısından stok yönetimi, ne kadar stok bulundurulmasını, ne zaman sipariş verilmesini ve bir seferde kaç birim sipariş edilmesini kapsar. Stok maliyetler ise, stok bulundurma maliyetleri, sipariş maliyetleri ve stok bulundurmama maliyetleri olara üç kategoriye ayrılmaktadır. Konaklama işletmelerinde stok seviyesi yükseldikçe stok bulundurma maliyetleri artmaktadır. Sipariş ve stok bulundurmama maliyetleri, daha büyük stok bulundurma seviyeleri ile düşmektedir.

Konaklama işletmelerinde stoklar önemli bir kaynak olup yatırımlar içerisindeki küçük dahi olsa stratejik önem arz ederler. Bu nedenle işletme açısından maliyet ve karlılık yönü dikkate alındığında işletme sermayesi yönetimindeki etkinliğindeki önem dikkat çekicidir.

Türk ekonomisindeki enflasyonist baskı, konaklama işletmelerindeki stok tutarları ve seviyelerini belirli ölçüde etkilemektedir. Enflasyon dönemlerinde sürekli

yükselen fiyatlar, stok miktarında değişikliğe neden olmasa dahi parasal tutarlarını artırmaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin stok kalemlerini büyük ölçüde yiyecek ve içecek stokları oluşturduğundan ve yiyecek- içecek maddelerinin stoklama imkanları son derece sınırlı olduğundan, parasal artış da o ölçüde sınırlı olmakta reel stok artışları ise ya hiç olmamakta ya da son derece sınırlı seviyede olmaktadır.

Konaklama işletmeleri; hizmet ve ürün bulunabilirliği, talep dalgalanmalarına uyum sağlama esnekliği, tahmin hatalarını karşılama olanağı, sipariş gecikmelerini önleyerek müşteriye hizmette zamanlılık ve hizmet üretiminin dengeli ve sürekli akışı ile üretim sürecinin verimin artırmak gibi faktörler stok yönetiminin etkinliğinde başarı sağlamaktadır. Ayrıca stok yönetiminde etkinliğin sağlanması, her şeyden önce ekonomik göstergelerdeki değişmelerle ilgili stok bilgi akışının işletme yöneticilerine zamanında iletilmesini gerektirmektedir. Bu bilgilerin düzenli ve yararlı olabilmesi için, stokların anlamlı bir şekilde sınıflandırılması ve gruplandırılması gerekmektedir. Bu sınıflama yapılırken gereksiz ayrıntıya girmemek, yöneticilerin doğru karar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Buna karşılık stokların birkaç başlık altında tasniflenmesi de tasnif etmenin yararlarını ortadan kaldıracaktır.

Konaklama işletmelerinde gerek yiyecek içecek maliyet kontrolünün ve gerekse stok kontrolünün sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için malzeme çıkışlarının çok dikkatlice yapılması gerekir. Yiyecek ve içeceklerin piyasa fiyatlarının değişmesi ile satış fiyatları da birbirlerine oranla artabilir veya azalabilir. Alınan malzemelerin işletmeye girişlerinde katlanılan maliyetin, mal ve hizmet satışlarındaki payı değişebilmektedir. Bu nedenle stok yönetiminden sorumlu personelin piyasayı çok iyi takip etmesi ve fiyat ayarlamalarına yardımcı olması gerekir.

Yukarıdaki bilgiler dahilinde konaklama işletmelerinin etkin stok yönetimi ve kontrolü yapmaları için işletmelerde ayrı bir stok yönetim departmanı kurulması ve stok yönetim işlemlerinin tek elden yürütülmesi önemli bir faktördür.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Nalan, **Projelerde İşletme Sermayesi İhtiyacını Belirlenmesi**, Gazi Üniversitesi. , İ.İ.B.Fak. Dergisi, Sayı:1–2. Ankara, 1987.
- AKGÜÇ, Öztin **Finansal Yönetim**, İkinci Baskı, İst. Ün. Yayınları, No: 2554, 1979.
- AKGÜÇ, Öztin, **Finansal Yönetim**, 3. Baskı, İst. Ün. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1982.
- AKGÜÇ, Öztin, **Mali Tablolar Analizi**, 9.Basım, Avcıol Basım, İstanbul,1995.
- AKGÜÇ, Öztin, **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994.
- AKOĞLU, Tunay, **Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Hesapları**, Varlık Yayınevi, Ankara,1966.
- AKSOY, Ahmet, **İşletme Sermayesi Yönetimi**, Gazi Büro, Ankara, 1993.
- AREN, Sadun, **İstihdam, Para ve İktisadi Politika**, Ankara, Doruk Yayınları,1981.
- ARIKAN, Türkan , **Alacakların Yönetimi 1.**, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, C. 11, S.5 (Mayıs 1974) .
- AYTEKİN, Haluk Yılmaz, **Bankacılıkta Döviz ve Faiz Yöntemi Teknikleri ve Türkiye Uygulaması**, Türkiye Halk Bankası Eğitim Yayınları 1994/2.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi** ,İstanbul Üniversitesi Yayını, 1979.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. ,**Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Ün. , Beta Basım Yayım Dağıtım, Bursa,1984.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**,Uludağ Üniversitesi Yayını, Beta Basım Dağıtım, Bursa, 1983.
- BARUTÇUGİL, İ. Sabit, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. 1989.
- BEKÇİOĞLU, Selim, **Modern Kıymet Analizleri ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara, 1983.
- BEKÇİOĞLU, Selim, **Menkul Kıymetler Analizleri ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara, 1983.
- BERMAN, Howard J. and Weeks, Lewis E. , **The Financial Management Hospitals**, 5th Ed. Michigan, Health Administration Pres, 1982.

- BENLİGİRAY, Yılmaz, **Otel İşletmelerinde Kar Planlanması ve Maliyet Kontrolü Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1977.**
- BREALEY, Richard, STEWART, A., MYERS, C., Marcus, Alan J., Çeviren: BOZKIR, Ünal, ARIKAN, Türkan, DOĞUKANLI, Hatice, **İşletme Finansının Temelleri**, Literatür Yayıncılık Copright, İstanbul, 1997.
- BRIGHAM, **Essentials of Managerial Finance** Dryden Fort Worth, 1996.
- BUKER, Semih, Ertuna, Özcan, **İşletme Finansı**, Fasikül:2 Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ankara, 1984.
- CEMALCILAR İlhan ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, Ankara, E.İ.T.İ.A. Yayını, 1976.
- CEMALCILAR, İlhan, **İşletme Bütçeleri**, E.İ.T.İ.A. Yayınları No:2, İst., 1965.
- CENGİZ, Pınar, **Finansal Analiz ve Finansman Politikası**, İ.T.B.F. Yayınları, No:64/27, İzmir, 1972.
- COLTMAN, Michael, **Financial Management For Hospitality**, Boston, CBI Publishing Company, Inc. 1979.
- COLTMAN, Michael, **Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim**, Çeviren: Önder Met, İnce Ofset, Balıkesir, 1995.
- ÇABUK, Adem, **Envanter ve Bilanço**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Sayı: 37. , 1993.
- ÇETİNER, Ertuğrul, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.
- DEMİR, Nazif, **Konaklama Tesisleri Muhasebesi**, Akdeniz Ün. Basımevi, Antalya, 1990.
- DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 1982.
- ERDOĞAN, Niyazi, **Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetim ve Çağdaş Finansman Teknikleri**, Yay Yayın, İstanbul, 1995.
- FERMAN, Cumhuri, **Genel İşletme İktisadi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 1983.
- FOREX Dış Ticaret Broşürü, **Forex Teknik Analiz Servis**, İstanbul, Nisan, 1996.

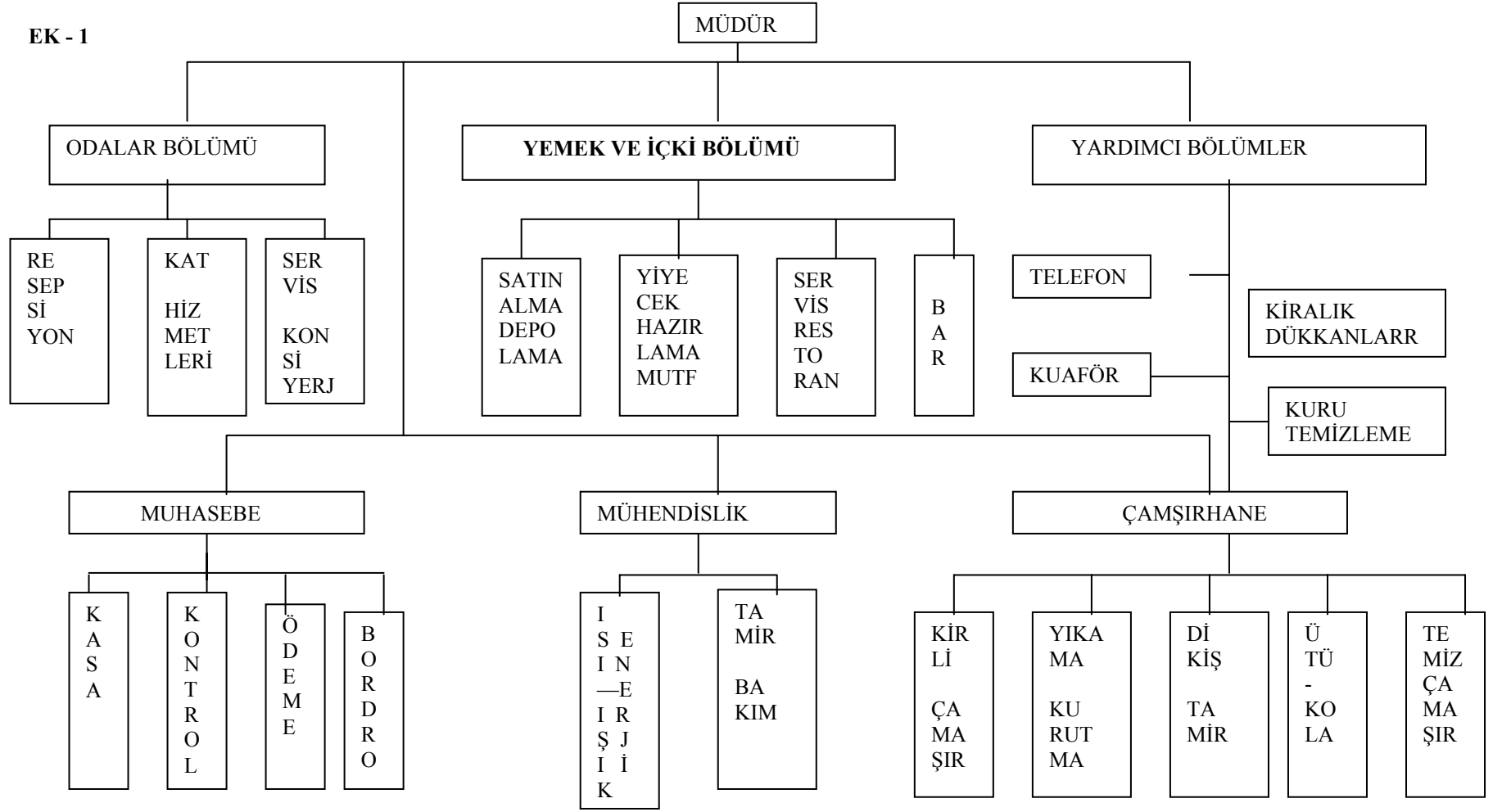
- FOSTER, Douglas, **Travel and Tourism Management**, The Macmillan Pres Ltd. Hong Kong, 1985.
- GÖÇER, İpek, **Otel İşletmelerinde Finansal Planlama, Bütçeleme ve Bütçe Kontrolü** (Basılmamış Tez Çalışması), İzmir, 1973, Ege Üni. , İ.T.B.F.
- GÖNENLİ, Atilla, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İst. Ün. Yayınlarından, No: 2181, İstanbul 1976.
- GÖNENLİ, Atilla, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Venüs Ofset, 5.Baskı, İstanbul, 1985.
- GÖNENLİ, Atilla **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını, No: 250, İstanbul, 1991.
- GÜNTELEN, Şimşek, **Konaklama İşletmelerinde Kar Planlaması ve Bilgisayar Kontrol Örneği**, Tez Çalışması, İzmir, 1995.
- GÜVENLİ, Oktay, **İşletmelerde Finans Yönetimi: Varlıkların Yönetimi**, Özden Kardeşler Matbaası Tesisleri, İstanbul, 1984.
- HACIOĞLU, Necdet, **Seyahat Acenteliği ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1989.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, **Temel İşletme Finansı**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul, 1983.
- HEPAKÇIN, Çevik, **İşletme Finansı**, Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul, 1970.
- İLBAN, Mengü, **Yiyecek ve İçecek Kontrolü**, İstanbul, 1972.
- JAME C. Van Horne, **Finansal Yönetim**, Çev: TEKOK, Osman ve diğerleri, cilt: 2, Ankara. İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, Ankara, 1979.
- KALT, Nathan, **Introduction to The Hospitality Indutry**, The Bobss Meril Company Inc., Indianapolis, 1971.
- KAVVAL, Hasan, **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi** , Yaklaşım Yayıncılık A.Ş. , Ankara, 1994.
- KOÇ, Yüksel ,**Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, Turhan Kitapevi, 2. Baskı, Ankara, 1985.
- KOÇ Yüksel, **Genel Muhasebe**, 6. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 1986.

- KOONTZ, H. , C. O'Donnell, **Essentials of Management**, Newyork, Mc. Grow-Hill Book Company,1974.
- KOTLER, Philip, **Marketing Management; Analysis, Planning and Control**, Prentice Hall Inc., 1972,
- KÜLTÜR TURİZM BAKANLIĞI, **Otel İşletmeciliği**, Eğitim Dairesi Yayınları, No: 55, Ankara, 1983.
- LATİN, Gerald W. **The Lodging and Food Sevice Industry**, Third Ed. American Hotel & Motel Association, 1993.
- LOUTİ, Kuller Vo, **İdari Muhasebe ve Kontrol: Seçilmiş-Bahisler**, Çev: Asil Gezen, Karınca Matbaacılık, İzmir, 1966.
- MAVIŞ, Fermani, **Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler**, Turizm Yıllığı, 1988- 1989, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. 1990.
- MEHTA, Dilep R. **Working Capital Management**,Prentice Hall Foundations of Finance Series, Prentice-Hall, Inc., Englewod Cliffs, New Jorsey, 1974.
- MEHTA, Delep, **The Formulation of Credit Policy Models**, Management Science, Vol: 15, No: 2, 1988.
- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik** ,Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, **Ürün Stoklamasına İlişkin Doğrusal Programlama İle Bir Optimasyon Modeli**, Ankara Üni. S. B. F. D. XLI. 1- 4, 1986.
- NALÇACI, Münevver, **Alacakların Yönetiminde Muhasebe Politikasının Belirlenmesi ve Uygulanması**, Anadolu Ün. Yayınları, No: 210, Eskişehir. 1986.
- OLALI, Hasan ,**Teşebbüs Finansmanı ve Teşebbüslerin Finansal Yönetimi**, E.Ü.B.T.F. Yayınları no:64/5, İzmir, 1969.
- OLALI, Hasan, **Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı**, İ.T.İ.A. Turizm Enstitüsü Yayınları, No:1, İzmir, Ticaret Matbaacılık, 1969.
- OLALI Hasan -Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayın No: 214, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- OLALI, Hasan, **Turizm Pazarlaması**, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no: 64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969.

- OLALI, Hasan, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1993.
- ÖNAL, Yıldırım B., **Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi, Türkiye Örneği**, Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4 Sayı: 4. , Adana, 1996.
- ÖRTEN, Remzi ,**Stok Değerleme Usulleri**, İ. B. Ve Ticari İlimler Dergisi, Cilt VI. , Sayı:1. , Ankara, 1972.
- ÖZMUMCU, Zafer, **ESM Hesapları ve Sınırlı Sipariş Sürelerini Envanter İşletmecilerine Yararları**, Mühendis ve Makine Dergisi, Cilt:24, Sayı: 287,1983.
- PEKİN ,Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, 3.Baskı, İstanbul, Filiz Kitapevi, 1988.
- SARAÇ, Salih, **Konaklama Muhasebesi**, Adım Yayıncılık, 1989.
- SAYIL, Oktay, **Satın Almada Kalite Kontrolü ve Örnekleme Teknikleri**, Sevk ve İdare Dergisi, Mayıs, Sayı: 33,1971.
- SUNAR, Peter M. ve A. BURKHART, **The Management of Hotel and Motel Conidium's**, Cornell University Pres, Chicago, 1987.
- SÜMERKAN, Zekeriya, **Otel işletmelerinde Alacaklar**, Yayın No: 88/6, Balıkesir, 1988.
- ŞENER, Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1990.
- TATAR, Tevfik, **İşletmelerde Üretim Yöntemi ve Teknikleri**, Ankara Devlet Mimarlık Mühendislik Akademisi Yayını, No: 4, 1982.
- TEKOK, Osman, **Finansal Yönetim: Finansal Planlama Yatırım Politikası**, Ankara, 1977.
- Testing Effectiveness of promotional Campaigns In International Travel Marketing **World Tourism Organization Seminar**, Ottawa, 1975.
- TÜRKSOY, Adnan , **Otel Yönetim Muhasebesi**, Türker, Ankara, 1998.
- USAL, Alparslan, **Turizm Pazarlaması**, Kan Dağıtımçılık Yayıncılık Ltd. Şti. İzmir, 1984.
- USTA, Öcal, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**,Anadolu Matbaası, İzmir, 1966.

- USTA, Öcal, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1996.
- USTA, Öcal, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1995.
- ÜLGEN, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Ün. Yayını, 2. Baskı, 1993.
- ÜSTÜNEL, Besim, **Makro Ekonomi**, Mısırlı Matbaacılık, Ankara, 1983.
- V. U. K. , Madde 274.
- WALLEN, J. Jerome, **Check- in, Check – out. Principles of effective Front Office Management**, 2nd Ed. Dubugue, Iowa Willian C. Brown Company Publishers, 1989.
- WELLS, Kartina, **Food and Bevarage Management**, Handbook and Lecture Notes, Blackpool and The Fylde Collage, Blackpool, England, 1994.
- WESTON, Fred J., Eugene F.Brigham, **Managerial Finance**, The Dryden Pres, Inc. Beşinci Basım, London, 1975.
- YÜCESOY, Cevat, **Maliyet Muhasebesi Denemesi**,İstanbul, 1965. Ankara Ün.,S. B. F. Dergisi, XLI, 1- 4, 1986.
- YÜCESOY, Cevat, **Turizm Otel İşletmeleri ve Muhasebesi**, Çağlayan Kitapevi, İstanbul,1967.
- YÜKSEL, Ali S. , **Para Bulma ve İşletme Finansmanı**, Bozok Matbaası, İstanbul, 1971.

EK - 1



ORTA BÜYÜKLÜKTE BİR OTELİN ORGNİZASYONU

KAYNAK: Orhan M. Sezgin, “Otel Muhasebesi”, Yakın Ofset, İstanbul, 1972, s: 8.

EK - 2**1. BİRBİRİNİ İZLEYEN İKİ DÖNEM SONU BİLANÇOSU****Bilançolar**

VARLIKLAR	Önceki Dönem	Cari Dönem
DÖNEN VARLIKLAR		
Nakit
Alacaklar
Pazarlanabilir Menkul değerler
Stoklar
Peşin ödenmiş giderler
TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR	_____	_____
TESİS ve EKİPMAN		
Arsa
Bina
Teçhizat ve mefruşat
Diğer
Eski birikmiş amortisman
TOPLAM TESİS ve EKİPMAN		
DİĞER VARLIK		
Goodwill
TOPLAM VARLIKLAR	_____	_____

EK- 3

BORÇLAR ve ÖZKAYNAK	Önceki Dönem	Cari Dönem
KISA VADELİ BORÇLAR		
Ödenecek borçlar
Ödenecek giderler
Vergi borcu
Tahakkuk etmemiş gelir
Cari ipotek taksidi
TOPLAM KISA VADELİ BORÇLAR	_____	_____
UZUN VADELİ BORÇLAR		
İpotek kredisi
TOPLAM UZUN VADELİ BORÇLAR	_____	_____
ÖZKAYNAK		
Nominal imtiyazlı H. S.
Adi H. S.
Dağıtılmayan karlar
TOPLAM ÖZKAYNAK	_____	_____
TOPLAM BORÇLAR ve ÖZKAYNAKLAR	_____	_____

EK - 4

**2.Özet Gelir Tablosu
(Cari Dönem)**

Gelirler
Faaliyet Giderleri

Amortisman Faiz ve Vergiden
Önceki Gelir
Amortisman

Faiz ve Vergi Öncesi Gelir
Faiz

Vergi Öncesi Gelir
Vergi

NET KAR	

**3.Dağıtılmayan Karlar Tablosu
(cari Dönem)**

Önceki Dönemden dağıtılmayan karlar	
Cari dönem karı	

Dividantlar – İmtiyazlı	
Adi	

CARİ DÖNEM DAĞITILMAYAN KARLAR		
Dönen Varlıklar	Önceki Dönem	Cari Dönem
KVB
	_____	_____
NÇS (Net değişim= Cari dönem – Önceki dönem)		

EK – 5

3. NÇS Kaynak ve Kullanım Tablosu

KAYNAKLAR	
Net Kar
Amortisman
KULLANIMLAR	
Bina Alımı
Teçhizat ve Mefruşat Alımı
Diğer Varlıkların Alımı
İpotek Borç Ödemeleri
Ödenen Dividantlar

NÇS’ de Net Değişim (Artış)	_____

EK – 6 ALACAKLARLA İLGİLİ FORMLAR

MÜŞTERİ HESAPLARININ MUHASEBE KAYITLARI

<u>ALACAKLARIMIZ</u> Borçlular Hesabı Oda Müşterileri <u>GELİRLER HESABI</u> Konaklama Gelirleri Yiyecek Gelirleri İçecek Gelirleri Çamaşır- Kuru Temizl. Telefon Gelirleri Yüzme Havuzu, Plaj G. Çeşitli Gelirler Günlük Satışların Tahakkuk Kaydı	xx	xx
<u>KASA HESABI</u> <u>ALACAKLARIMIZ</u> Borçlular Hesabı Oda Müşterileri Müşterilerden Yapılan Tahsilat	xx	xx



Gelirlerin Muhasebe Defterlerine İşleniş Sırasını Gösteren Şema

KAYNAK: Orhan M. Sezgin, “Otel İletmeciliği”, Yakın Ofset, İstanbul,1972

EK - 7

KÜÇÜK KASA DEFTERİ (Pretty Cash)

TARİH	MÜŞTERİ	ODA NO	AÇIKLAMA	YAPILAN ÖDEME

ÖNBÜRO(RESEPSİYON) KASA DEFTERİ

MÜŞTERİ ADI	ODA NO	FATURA NO	KASA	AÇIKLAMA

KAYNAK: Orhan M. Sezgin, "Otel İletmeciliği", Yakın Ofset, İstanbul, 1972, s: 9.

EK – 8

**MÜŞTERİ HESAP KARTI
FORM FOLİO**

Tarih: / /

İSİM : By. — Bn

NAME : Mr. – Mrs.

ODA NO :

ROOM :

Sıra	TARİH	ODA No	AÇIKLAMA	BORÇ	ALACAK	BAKİYE
No	Date	Room	Explanation	Debit	Credit	Balance
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

İşbu Folio (Müşteri Hesap Kartı) Fatura Yerine Kesimdir

Bills are payable When presented

KAYNAK: Orhan M. Sezgin, “Otel İletmeciliği”, Yakın Ofset, İstanbul,1972, s:1

EK- 9**STOK YÖNETİMİNDE KULLANILAN BELGELER**

.....OTELİ		TARİH				
.....BÖLÜM		NO:				
MALZEME İSTEK BELGESİ						
KOD	CİNSİ	BİRİM	İSTENEN	VERİLEN	BİRİM	MALİYET
SERVİS ŞEFİ			TESLİM ALAN			

MUHASEBE KAYDI			
STOKLAR		XXXX	
Yiyecek Malzeme Stoku	XX		
İçecek Malzeme Stoku	XX		
İndirilecek KDV		XXX	
KASA			XXXX

KAYNAK: Ertuğrul Çetiner., “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s: 307.

EK-10
.....OTELİ

AMBAR STOK KARTI

EN AZ STOK:

EN FAZLA STOK:

TARİH	AÇIKLAMA	GİREN				ÇIKAN				KALAN		
		NO	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	NO	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	NO	MİKTAR	FİYAT
TUTAR												

KAYNAK: Ertuğrul Çetiner:, “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi”,Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s:308.

EK- 11

.....OTELİ
DAĞITIM: MUHASEBE
SATINALMA

TARİH:
GÜN:

GÜNLÜK TESLİMAT RAPORU

SATICI	FATURA NO	CİNSİ	BİRİM FİYAT	MİKTAR	TUTAR	TOPLAM	DAĞITIM		
							MUTFAK

KAYNAK: Ertuğrul Çetiner, A.g.e., s:307.

TESLİM ALMA MEMURU

EK-12

.....OTELİ
DAĞITIM:MUHASEBE
AMBAR

NO:
TARİH:
SATICI ADRESİ:

MAL ALINDISI

CİNSİ	BİRİM	MİKTAR	FİYAT	TUTAR
TESLİM ALMA MEMURU		AMBAR MEMURU		
İMZA		İMZA		

KAYNAK: Ertuğrul Çetiner, A.g.e. , s: 307.