

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Saliha Başak ERDİNÇ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN
İNCELENMESİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ercüment OKUTMUŞ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye (Danışman):

Üye:

Üye:

Üye:

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

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

İmza

.....

Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

NAKİT, NAKİT YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1.1. Finansal Yönetimin Tarihsel Süreci ve Nakit Yönetiminin Bu Süreçteki Yeri	4
1.2. Nakit	6
1.3. Nakit Akımı	8
1.3.1. Nakit Akım Tablosu	10
1.4. Nakit Bulundurma Nedenleri	13
1.4.1. İşlem Güdüsü	13
1.4.2. İhtiyat Güdüsü	14
1.4.3. Spekülasyon Güdüsü	15
1.4.4. Telafi Bakiyesi	15
1.5. Nakit Bulundurmanın Avantaj ve Dezavantajları	16
1.5.1. Avantajları	17
1.5.2. Dezavantajları	17
1.6. Nakit Bulundurma İhtiyacını Etkileyen Faktörler	18
1.6.1. Nakit Giriş ve Çıkışları Arasındaki Zaman Uyumu	19
1.6.2. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Gerçekleşme Olasılığı	19
1.6.3. İşletmelerin Alım ve Satım Koşulları	20
1.6.4. Alacak Tahsil Süresi ve Stok Devir Hızı	20
1.6.5. İşletmelerin Kredi Sağlama Kapasitesi	21
1.6.6. Endüstri Kolundaki Rekabet	21
1.7. Nakit Bütçesi	22
1.8. Optimum Nakit Tutarının Belirlenmesi	23
1.8.1. Sayısal Olmayan Yöntemler	24

1.8.2.	Sayısal Yöntemler	25	ii
1.8.2.1.	Baumol Modeli	26	
1.8.2.2.	Miller-Orr Modeli	28	
1.8.2.3.	Beranek Modeli	29	
1.8.2.4.	Stone Modeli	31	
1.8.3.	Modeller Arası Karşılaştırma	32	

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ

2.1.	Konaklama İşletmelerinde Finansal Planlama	36	
2.1.1.	Nakit Planlaması ve Planlamanın Kritik Faktörleri	42	
2.1.2.	Uzun Vadeli Finansman Planlaması	45	
2.1.2.1.	Satışların Yüzdesi Yöntemi	46	
2.1.2.2.	Regresyon Yöntemi	47	
2.1.2.3.	Oranlar Yöntemi	48	
2.1.3.	Kısa Vadeli Finansman Planlaması	49	
2.2.	Konaklama İşletmelerinde Nakit Bütçesi	50	
2.2.1.	Nakit Bütçesinin Dönemi	53	
2.2.2.	Nakit Bütçesinin Hazırlanması	54	
2.2.3.	Satışlardaki Değişimin Nakit İhtiyacı Üzerindeki Etkileri	60	
2.3.	Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi	61	
2.4.	Nakit Yönetim Stratejilerinin Konaklama İşletmeleri Boyutunda İncelenmesi	66	
2.4.1.	Nakit Girişleri ile İlgili Stratejiler	68	
2.4.1.1.	Erken Ödeme Nakit İskontosu	68	
2.4.1.2.	Faturaların Hızlandırılması	69	
2.4.1.3.	Müşteri (Otomatik) Ödeme Talimatları	69	
2.4.1.4.	Müşteri Segmentasyonu	70	
2.4.1.5.	Çalışılan Banka Sayısının Arttırılması	71	
2.4.1.6.	Kurye Kullanılması	72	
2.4.1.7.	Lockbox Sistemi	72	
2.4.2.	Nakit Çıkışları ile İlgili Stratejiler	73	

		iii
2.4.2.1.	Nakit Ödeme İskontosu	73
2.4.2.2.	Kredili Mal ve Hizmet Alımı	74
2.4.2.3.	Çeşitli Ödemelerin Çek ile Yapılması	75
2.4.2.4.	Ödemelerin Merkezileştirilmesi	75
2.4.2.5.	Sıfır Bakiyeli Hesaplar	76
2.4.2.6.	Borçların Mümkün Olduğunca Geç Ödenmesi	76
2.4.3.	Nakit Fazlasının Değerlendirilmesi ile İlgili Stratejiler	77
2.4.4.	Nakit Açığının Giderilmesi ile İlgili Stratejiler	81
2.4.4.1.	Öz Kaynaklardan Sağlanan Finansman	82
2.4.4.2.	Dış Kaynaklardan Sağlanan Finansman	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN

İNCELENMESİ

3.1.	Anket Uygulaması	91
3.1.1.	Araştırmanın Önemi ve Amacı	91
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Veriler	91
3.1.3.	Araştırmanın Yöntemi	92
3.1.4.	Araştırmanın Bulguları ve Analiz	92
3.2.	X Konaklama İşletmesi Uygulaması	96
3.2.1.	X Konaklama İşletmesi'nin Tanıtılması	96
3.2.2.	X Konaklama İşletmesi'nin Nakit Yönetim Uygulamaları ile İlgili Veriler	97
3.2.3.	X Konaklama İşletmesi'nin Nakit Yönetim Uygulamaları	111
3.2.4.	X Konaklama İşletmesi'nin Değerlemesi	112
	SONUÇ VE ÖNERİLER	114
	KAYNAKÇA	119
	EK	128
	ÖZGEÇMİŞ	131

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1	Nakit Giriş ve Çıktılarının Nakit Akım Tablosundaki Yansımaları	9
Tablo 1	Nakit Akım Tablosu	11
Şekil 2	Baumol Modeli	26
Şekil 3	Miller-Orr Modeli	28
Şekil 4	Stone Modeli	30
Şekil 5	Beranek Modeli	31
Şekil 6	Planlama Süreci	39
Tablo 2	Statik Nakit Bütçesi	51
Tablo 3	Reel Nakit Bütçesi	52
Tablo 4	Nakit Bütçesi: Nakit Giriş Ve Çıktılarının Doğruca Öngörü Yöntemi	58
Tablo 5	Nakit Bütçesi: Düzeltilmiş Net Kâr Yöntemi	59
Şekil 7	Merkezi Nakit Yönetimi	65
Tablo 6	Konaklama İşletmelerinin Büyüklükleri	92
Tablo 7	Konaklama İşletmelerinin Bağlı Olduğu Grup Türü	93
Tablo 8	Konaklama İşletmelerinde Finansal Kararların Alındığı Departman	93
Tablo 9	Konaklama İşletmelerinde Finansal Kararların Alınmasında Etkili Olan Güdüler	93
Tablo 10	Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Nakit Yönetim Modelleri	94
Tablo 11	Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetim Politikalarının Hata Verdiği Durumlar	94
Tablo 12	Konaklama İşletmelerinde Nakit Bütçesi Düzenlenme Sıklığı	95
Tablo 13	Konaklama İşletmelerinin Nakit Yönetimi Etkinliği Hakkındaki Beklentileri	95
Tablo 14	X Konaklama İşletmesi Kasa Defteri	97
Tablo 15	X Konaklama İşletmesi Kasa & Banka Defteri	98
Tablo 16	X Konaklama İşletmesi Günlük Nakit Akım Tablosu	99
Tablo 17	G Zincir Otelleri Aylık Nakit Akım Tablosu	101
Tablo 18	X Konaklama İşletmesi Yıllık Nakit Akım Tablosu	102
Tablo 19	X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (YTL)	103
Tablo 20	X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (USD)	106
Tablo 21	X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı Personel Bütçesi	109

Ö Z E T

Bugünün işletmecilik anlayışı çerçevesinde başarılı işletme kavramından söz edilecek olursa; işletmenin kârlı olmasının yanında hatta ötesinde mevcut kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilerek piyasa değerini maksimize eden işletme kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin mevcut kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirebilme yollarının en önemlilerinden biri ise; etkin bir nakit yönetimi yürütebilmesi ile doğru orantılı olacaktır. Nakit yönetimi son otuz yıldır gelişme gösteren bir kavram olmasına rağmen; faiz oranlarının değişkenlik gösterdiği; işletmeler arası işlemlerin çok büyük boyutlara ulaştığı; işletmelerin çok uluslu işletme ve global işletme olarak dünya çapına yayıldığı; iletişim teknolojisinin hızla geliştiği günümüzde daha da karmaşık bir hal almaktadır.

İşletmeler nakit yönetimi konusundaki becerileri ile değerlendirildiğinde büyük işletmelerin kendilerine has yöntemler geliştirebildikleri; küçük işletmelerin ise nakit yönetimi konusuna hâkim personel bulmakta dahi zorlandıkları gözlemlenmektedir. Çok uluslu ve global işletmelerin finansal işlem yapısının karmaşıklığı dolayısıyla tüm dünya boyutunda ürün / hizmet üretimi için finansman temini; artı değer olarak kalan nakdin finansal piyasalardaki kullanılmama sonucunda satın alma gücünün yıpranmasını önlemek amacıyla değerlendirilmesi de dahil olmak üzere artık bugünün en önemli işletme sorunlarından biri haline gelmiştir.

Ülkemizde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin büyük bir kısmı KOBİ kapsamında yer almaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri nakit yönetimi konusunda hem KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlarla hem de sektörün getirmiş olduğu özellikler neticesinde ortaya çıkan sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve etkin bir nakit yönetimi politikası sergileyememektedirler. Bu durum beraberinde çeşitli büyüklüklerde finansman sorununu getirirken konaklama işletmelerinin önemli bir kısmında ayrı bir finans departmanı bulunmaması nedeniyle yaşanan sorunlar süre ve miktar açısından da büyüebilmektedir. Buradaki en büyük faktör; ayrı bir finans departmanı bulunmayan konaklama işletmelerinde finansal kararların muhasebe departmanı ya da üst düzey yöneticiler tarafından alınmasıdır. Nakit yönetiminde etkinliğin sağlanması hedeflendiğinde yapılacak ilk işlerden birisi konusuna hâkim nitelikli bir finans personelinin işletmenin nakit ihtiyacı veya fazlasını belirlemesi ve bu doğrultuda nakit yönetim stratejileri geliştirilerek mevcut nakdin atıl duruma

düşmesini engellemesinin sağlanmasıdır. Ancak konaklama işletmelerinde nakit yönetimi politikaları, bu niteliklere sahip personel yerine konu hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmayan muhasebe personeli ya da birçok işi aynı anda yapmak zorunda olan üst düzey yöneticiler tarafından oluşturuldukları için yıl içerisinde pek çok kez gözden geçirilmeleri; onarılmaları veya değiştirilmeleri gerekmektedir.

Bazı konaklama işletmelerinde sezonluk dalgalanmalar yaşanmaktadır. Nakit yönetiminde etkinliğe sahip olunamaması dalgalanmalar karşısında oluşabilecek nakit açığının önceden tespitini engellemekle birlikte nakit fazlasının oluşması durumunda nakdin nerede ve nasıl değerlendirileceği de doğru bir şekilde belirlenememektedir. Konaklama işletmelerinin sezonluk dalgalanmalar karşısında sıkıntıya düşmeden faaliyetlerine devam edebilmeleri, yoğun sezonlarında elde ettiği nakdini zamanında en iyi şekilde değerlendirecek ve yıl boyunca etkinliğini yitirmeyecek bir nakit yönetimine bağlıdır.

Yapılan bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusunda yaşadıkları zorlukları ve yaptıkları hataları belirleyerek; bu hataların yok edilmesi ve yaşanan zorlukların aşılması adına çözüm önerileri üreterek etkin bir nakit yönetimi oluşturabilmelerini sağlamaktır. Çalışmada konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusuna bakış açılarının değerlendirilmesinin yapıldığı bir anket çalışması ve Antalya’da faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı bir konaklama işletmesinin bir yıllık nakit yönetimi uygulamalarının yer aldığı örnek uygulaması yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde nakit yönetimi ile ilgili temel konular açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin kapsamı ve nakit yönetim stratejileri anlatılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise ilk olarak yapılan anket çalışması daha sonra da örnek olarak incelenen konaklama işletmesinin nakit yönetim stratejileri yer almaktadır.

S U M M A R Y

EXAMINATION OF CASH MANAGEMENT ACTIVITIES IN HOSPITALITY MANAGEMENTS

When we talk about the success of the management concept by taking into consideration today's understand of management; the concept of management which maximizes the market value of an entity by the appraisal of its existing sources besides the profitability. One of the most important ways for the best utilization of sources of an entity will be directly proportional with an effective cash management. Although the concept of cash management has been improving for the last 30 years, it becomes more complicated with continuously changes in interest rates, the huge magnitude of interrelations and operations between the entities, expanding of them throughout of the world as multinational and global managements and development in communication technology.

When the entities are evaluated according to their capability in cash management, it is observed that the big ones are able to develop their own methods but the small ones even hardly find qualified and experienced personnel for managing the cash flows. It becomes one of the major management problems of today to supply the necessary funds for production units and services in the world and to avoid the depreciation in purchasing power of excess funds which are not operated in monetary markets because of the complex structure of financial operations of multinational and global managements.

The majority of managements in our country which are dealing with the activity of hospitality take place in the group of small business entities called KOBİ. Thus, the hospitality managements encounter with the problems of small business entities and with the problems arising from the characteristics of the sector making them unable to execute an effective policy in cash management. While this situation is causing a lot of finance problems which may become larger from the aspect of time and quantity as a result of not having a separate finance department in the entities. It is a fact that the financial decisions are taken by accounting departments or by the top management in the entities which do not have a finance department. If providing the efficiency of cash management is aimed by the entity, the first action is to employ qualified and experienced finance staff who will follow and detect the

excess or lack of funds and avoid the actual funds from remaining inactive or useless by developing effective cash management strategies. However, the cash management policies in hospitality managements have to be reviewed, repaired or changed in many times during the year which are formed by the accounting department or by the top management who have some other duties and responsibilities to be performed at the same time who do not have sufficient level of knowledge about it.

In some of hospitality managements, seasonal fluctuations are experienced in general. Therefore, in the case of not having a true cash management, it will not be possible to forecast lack of funds or evaluating the excess funds which may arise as a result of seasonal fluctuations. In order to continue their business activities without influencing from seasonal fluctuations, the hospitality entities have to manage the flow of cash obtained during the high season to be in time and in an efficient manner for the whole year without losing the effectiveness of cash management.

The object of this study is to determine and eliminate the difficulties and mistakes in cash management of managements and to advise them for organizing of efficient cash management in order to find out the solutions to come over the difficulties experienced in cash movements.

In our study, a survey takes place in which the cash management perspectives of an hospitality management is evaluated and also a case study takes place about cash management practices of a 5 star hospitality entity during a year in Antalya.

Fundamentals of cash management are explained in the 1st section of this study.

The context and strategies of cash management in hospitality managements are explained in the 2nd section.

The survey report and case study about cash management strategies of an hospitality management take place in the 3rd and last section of the study.

Ö N S Ö Z

Dünyaya geldiğim ilk andan itibaren yanımda olup son nefesine kadar benden desteğini hiçbir zaman için esirgemeyen; benimle her zaman gurur duyan; bana sevmeyi, istemeyi, başarmak için çalışmayı ve her koşul altında pes etmemeyi öğreterek bu çalışmamın hayata geçmesinde en büyük katkıyı sağlayan rahmetli annem Meral ÇETİNÖZ başta olmak üzere; verdiği proje ödevi sayesinde tez konumun belirlenmesine vesile olan sayın hocam Doç.Dr. Nilüfer TETİK; tez sürem boyunca danışmanlıklarımı yürüterek bana her türlü destek olan sayın hocalarım Yrd.Doç.Dr. Fatma KINAY ve Yrd.Doç.Dr. Ercüment OKUTMUŞ'a bana gösterdikleri ilgi ve benden esirgemedikleri destekleri için teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her aşamasında yanımda olup en zor anlarımda bana destek çıkarak kahrımı çeken eşim Eray ERDİNÇ; tez çalışmam süresince hayata gözlerini açarak bana bu dünyada tadabileceğim en güzel duyguyu yaşatan oğlum Burak Efe ERDİNÇ ve kızım Meral Ece ERDİNÇ iyi ki varsınız. Hayatıma girdiğiniz ve bana destek olduğunuz için teşekkür ederim.

Saliha Başak ERDİNÇ

Antalya, 2008

GİRİŞ

Nakit yönetimi, nakdin planlanması; optimum nakit tutarının belirlenmesi; belirlenen bu nakdin etkin bir şekilde kullanımının ve kontrolünün sağlanması; nakit girişlerini hızlandırıcı ve nakit çıkışlarını mümkün olduğunca yavaşlatıcı stratejilerin geliştirilmesi; fazla nakdin en uygun yerde, zamanda ve koşullar altında değerlendirilmesi; nakit açığının en uygun koşullarda finanse edilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu nedenle de işletmenin alacak, stok, satış ve ödeme politikaları izlenecek nakit yönetimi uygulamasının belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Bugünün işletmecilik anlayışı çerçevesinde işletmeler; hızla gelişen rekabet ortamından geri kalmamak adına ellerinde minimum düzeyde nakit bulundurmaya hedeflemekte; ellerindeki fazla nakdi kârlı yatırımlardan çok likidite sağlayan yatırımlara aktarmakta; oluşabilecek nakit ihtiyaçlarını en uygun koşullarda finanse etmeye çalışmakta; bu nedenle de kıt olan nakitlerini en iyi şekilde kullanabilmek için nakit yönetimi konusuna gittikçe artan bir ilgi göstermektedirler.

İşletmeler işlem, ihtiyat ve spekülasyon güdülleri ile özellikle son yıllarda yaygınlaşan telafi bakiyesi nedeniyle ellerinde nakit bulundurmaktadırlar. Bulundurulacak bu nakdin optimum seviyesinin belirlenmesinde ise işletmenin içinde bulunduğu sektör ve şartların gerekleri doğrultusunda; Baumol, Miller-Orr, Beranek ve Stone gibi sayısal modellerin yanısıra sayısal olmayan pratik yollara da başvurmaktadırlar. İşletmede oluşabilecek nakit fazlası veya açığının belirlenmesinde en çok kullanılan araç ise işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olmak üzere çeşitli periyotlarda düzenledikleri nakit bütçeleridir.

Nakit yönetimde etkinliğin sağlanması amacıyla işletmeler bireysel özelliklerini göz önüne alarak kendi nakit yönetim stratejilerini geliştirmektedirler. Geliştirilen bu stratejilerde temel hedef; nakit girişlerini hızlandırarak nakit çıkışlarını yavaşlatmaktır. Ayrıca eldeki fazla nakdin en etkin şekilde değerlendirilmesi ve nakit açığının en uygun koşullarda finanse edilmesi için de stratejiler geliştirmektedirler. Nakit yönetimde etkinliğin sağlanmasıyla birlikte işletmeler faaliyetlerini sürdürmenin yanısıra piyasa değerlerini de maksimize etmektedir.

Nakit yönetimindeki en önemli konu; nakdin işletmeye girmesinden işletme içinde geçirdiği süre içerisinde en iyi şekilde değerlendirilmesi ve işletmeden çıktıktan sonra oluşabilecek nakit ihtiyacının giderilmesi sürecindeki hemen her aşamada bir karar verme durumu söz konusu olduğundan *doğru ve hızlı karar verebilme* olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle nakit yönetimde etkinliği sağlamanın ilk adımı; nakit yönetimi ile ilgilenecek konusuna hâkim ve hızlı düşünebilme yeteneğine sahip bir personelin görevlendirilmesinin sağlanmasıdır.

İşletme bilançosu içerisinde likiditesi en yüksek varlık olarak ifade edilen nakit; konaklama işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için oldukça önemli bir araçtır. Nakit çıkışlarının hemen hemen belli olduğu bu tür işletmelerde nakit girişlerini bazı koşullar altında tahmin etmek neredeyse imkânsız bir hal almaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde yöneticiler tarihi belirli olan ödemelerini kendi imkânlarıyla karşılayıp karşılayamayacaklarını önceden tahmin etmekte güçlük çekebilmektedir. Çünkü konaklama işletmelerinin ihtiyaç duydukları nakit miktarı; işletmenin büyüklüğü, sahipliği, kurulum yeri, faaliyette bulunduğu süre, varlık ve sermaye yapıları, izlemekte oldukları alacak ve satış politikaları, yöneticilerinin konuya olan yaklaşımları vb. birçok faktör doğrultusunda değişime uğramaktadır. Bu faktörlere sektörel özelliklerin ve değişen ekonomik koşulların da eklenmesiyle birlikte konaklama işletmeleri için nakit yönetimi konusu daha önemli bir konum kazanmaktadır.

Ancak ülkemizde nakit yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda bu konunun genelde bankalar düzeyinde incelendiği ve konaklama işletmeleri açısından örnek teşkil edebilecek çalışmaların oluşmadığı ve konaklama işletmelerinin finansal açıdan desteğe ihtiyaç duyduklarında çeşitli bankaların sunmuş oldukları danışmanlık hizmetlerinden faydalandığı tespit edilmiştir. Bu durum konaklama işletmelerinde ciddi finansal dar boğazlara sebep olabilir. Bu noktadan hareketle yola çıkılan bu çalışmada asıl amaç konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin etkin olarak kullanılması için neler yapılması gerektiğinin vurgulanmasıdır.

Çalışmadaki alt amaçlar ise, nakit akım yöntemi stratejilerinden konaklama işletmeleri için uygun olanının seçilmesi; konaklama işletmeleri için (faaliyet dönemi özelliklerine göre farklılık göstermekte olan) en uygun nakit akım dönemlerinin belirlenmesi; hizmet işletmelerinde nakit yönetiminin kritik faktörlerinin belirlenmesi ve dikkate alınması; konaklama işletmelerinde fazla nakdin değerlendirilmesi ve nakit açığının giderilmesi konularında izlenebilecek stratejilerin belirlenmesi; uygulamadaki eksiklerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda etkili bir nakit yönetimi uygulamasının sergilenebilmesi adına yapılabileceklerin belirlenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde nakit, nakit yönetimi ve temel kavramları; finansal yönetimin tarihsel süreci ve nakit yönetiminin tarihsel süreçteki yeri, nakit, nakit akımı, nakit bulundurma nedenleri, nakit bulundurmanın avantaj ve dezavantajları, nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen faktörler, nakit bütçesi ve optimum nakit tutarının belirlenmesi alt başlıkları altında incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde nakit yönetimi kavramı; konaklama işletmelerinde finansal planlama, konaklama işletmelerinde nakit bütçesi, konaklama işletmelerinde nakit yönetimi, nakit yönetim stratejilerinin konaklama işletmeleri boyutunda incelenmesi alt başlıkları altında açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin incelenmesi; önce Antalya ilindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket uygulaması çerçevesinde daha sonrasında da yine Antalya ilinde faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı bir konaklama işletmesinin bir yıllık nakit yönetim uygulamaları çerçevesinde açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

NAKİT, NAKİT YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1.1. Finansal Yönetimin Tarihsel Süreci ve Nakit Yönetiminin Bu Süreçteki Yeri

Finansal yönetim, 1900'lerin başına kadar ekonominin bir dalı olarak kabul edilmiş; yüzyılın başlarından itibaren ise ayrı bir çalışma alanı olarak görülmeye başlamıştır. Özellikle bu zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin kaynak ihtiyaçlarını arttırmıştır. İşletmeler yeni teknolojileri elde edebilmek için dış kaynak teminine yoğunlaşmışlardır.

1920'lere yaklaşırken yaşanan teknolojik gelişmeler ve oluşan yeni endüstriler sonucunda daha fazla sermayeye gerek duyulmuş ve bu gelişmeler finansal yönetimi çalışma alanı olarak likidite ve işletmelerin finansmanı üzerine yöneltmiştir. Bu gelişmeler ise işletmeleri oto finansman yerine dış finansman üzerinde durmaya sevk etmiştir.

Ercan ve Ban¹ 1929 Büyük Ekonomik Krizi ile finansal yönetimin, işletme organizasyonu içerisinde önem kazandığını; kazanılan bu önemin II. Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle daha da arttığını; bununla beraber gelişmiş ülkelerde görülen hızlı ekonomik kalkınma, teknoloji ve piyasalardaki hızlı değişmelerle birlikte artan rekabet baskıları, sermaye fonlarının alternatif kullanım yerleri arasında daha da dikkatli ve sistemli bir biçimde dağıtılmasını gerektirir hale getirdiğini dile getirmişlerdir.

1930'lu yıllarda finansal yönetim, bu dönemin ekonomik yapısını belirleyen depresyon ve bunalımın etkisinde kalmıştır. Fiyatlardaki düşmeler ve kredilerdeki sıkıntılar tasfiye ve iflaslara neden olmuştur. Ayakta kalan işletmeler ise finansal reorganizasyona giderek likiditelerini arttıracak önlemlere ağırlık vermişlerdir.

1940 ve 1950'li yıllarda ise finansal yönetimde kantitatif yöntemlere yer verilerek ilk defa, fonların kullanımı (bilançonun aktif tarafı) ile de ilgilenilmiştir. Ayrıca sermaye bütçelemesi problemlerinde *iskonto edilmiş nakit akımları tekniği* kullanılmış; sermayenin maliyetini ölçmede ve finansal varlıkların değerlendirilmesinde yeni teknikler geliştirilmiştir.

¹ Ercan M. K., Ban Ü., *Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak 2005, s:5

1960'lı yıllarda sabit aktiflerle; stok, alacak ve nakit gibi döner aktiflerin dağılımında optimizasyon ve istatistiksel tekniklerin kullanıldığı matematiksel modeller uygulanmaya başlanmış; 1970'li yıllarda bu eğilim daha da artmıştır. Bu yılların diğer bir önemli özelliği de işletme değerini ve ortakların servetini maksimum kılmada riskle düzeltilmiş modellerin geliştirilmiş olmasıdır².

İşletmelerin büyümesi, işletmeler arası birleşmeler, devlet müdahalesinin artması ve bilgi işlem teknolojisinin gelişmesi de finansal yönetimin önemini arttırmıştır. 1973 Petrol Krizi ve sonrasında ortaya çıkarak tüm dünyayı etkileyen enflasyon olgusu *pazar bulma ve satış yapma* ile *finansal kaynak sağlama ve kullanma* sorunlarının önemini arttırmıştır. 1980'li yıllarda finansal kararların alınmasında bilgisayar kullanımına önem verilmeye başlanmış ve dünya ekonomisinde yaşanan değişim finansal yönetimdeki gelişmelerin de hız kazanmasına neden olmuştur. Belirtilen bu nedenlerle *finans ve pazarlama* Türkiye'de özellikle 1980 sonrasında ön plana çıkan işletme fonksiyonlarını oluşturmaktadır.

Tokaç'ın³ da belirttiği üzere 20. yüzyılın sonunda Uzakdoğu Asya, Latin Amerika ve özellikle 2000 yılından itibaren Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'nde başlayan ekonomik durgunluk süreci kısa sürede ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ekonomilere de yansımıştır. 2001 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan son 20 yılın en büyük krizi, finans ve reel sektörde işyeri kapanmalarına ve dolayısıyla büyük bir işsizliğe sebep olmuş; kriz ekonomisine hazır olmayan, finansal yönetim becerileri zayıf olan işletmeler bu kriz karşısında iflas etmişlerdir.

Nakit yönetiminin önemi dünyada ilk olarak 1970'li yıllarda kısa vadeli faiz oranlarının yükselmesi sonucu, elde nakit bulundurmanın fırsat maliyetinin artması ile kendini hissettirmiştir. Günümüzde ise gerek dünya gerekse Türkiye ekonomisinin ve iş dünyasının içinde bulunduğu koşullar nakit yönetimini finansal yönetim faaliyetleri arasında önemli bir konuma getirmektedir. Çünkü finansal yönetimde temel hedef işletmenin uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktır. Uzun vadede başarı sağlanabilmesi ise kısa vadeli kararların yerinde ve etkin olarak yapılması ile doğru orantılı gerçekleşmektedir. Kısa vadeli kararlar denildiğinde de akla ilk gelen nakit yönetimi olmaktadır.

² Aydın N. vd., *Finansal Yönetim*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1465, 2. Baskı, Eskişehir, Ağustos 2004, s:11

³ Tokaç A., *Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri*, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2005, s:11

Ülkemizde 1990'lı yıllara kadar önemi pek anlaşılamayan nakit yönetimi, son zamanlarda özellikle sermaye piyasasındaki gelişmelerden sonra büyük önem kazanmaya başlamıştır. Büyük işletmelerdeki nakit yönetimi çalışmalarında ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu alandaki genel eğilim, işletmelerin nakit varlıklarını olanakları ölçüsünde asgari düzeye indirmeleri ve bu politika sonucu serbest kalan nakit varlığı gelir sağlayan aktif değerlere yatırma yoluyla karlılıklarını artırma şeklindedir. Gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların aksine Türkiye'de nakit yönetimi daha çok finans yöneticisinin bilgi ve tecrübesine dayanılarak yapılmaktadır. Burada teknik kullanılmamasının nedenleri ise tespit için gerekli bilgilerin doğru, yerinde ve zamanında sağlanamaması olarak sıralanabilir⁴.

1.2. Nakit

Dar anlamda nakit, bir işletmede kasa ve bankalar şeklinde ifade edilen aktif varlıklar olarak düşünülmektedir. Nakit, kâğıt veya madeni para şeklinde olabilir. Geniş anlamda ise; henüz tahsil edilmemiş veya bankaya yatırılmamış çek bedelleri, posta, banka havaleleri, Türk Lirası karşılığı dövizler, damga pulları veya posta pulları, vadesi gelmiş kupon bedelleri nakit kavramı içine girmektedir⁵. Nakit, işletmelerin üretime devam etmek için gereksinim duydukları bir hammadeden başka bir şey değildir⁶.

Nakit ve pazarlanabilir menkul değerler işletmenin en likit aktifleridir. Nakit eldeki paralar ile bankalarda bulunan vadesiz hesapları kapsar. İşletmenin borçlarını vadesinde ödeyebilmesi nakit pozisyonuna bağlıdır ve işletme için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle günümüzde işletmeler oldukça karmaşık nakit yönetim sistemlerini kullanarak, minimum maliyetli ve etkin şekilde nakitlerini yönetmeye çalışmaktadırlar⁷.

Nakit, işletme için hayati öneme sahip olan, ona likidite sağlayan, faaliyetlerini aksatmadan yürütebilme olanağı sunan, elde bulundurulduğu takdirde işletmeye yarar sağlayan, gereğinden az olması veya bulundurulmaması halinde ise işletmeyi çeşitli maliyet

⁴ Önal B.Y., "Nakit Yönetiminin Önemi Ve İşleyişi:-Türkiye Örneği-", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, 1996, s:99-103

⁵ Çetiner E., *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995, s:296

⁶ Brealey R. A., Myers S. C., Marcus A. J., *İşletme Finansının Temelleri*, (Çvr: Ü. Bozkurt, T. Arkan, H. Doğukanlı), McGraw-Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, s:550

⁷ Okka O., *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006, s:187

ve sıkıntılara katlanmak zorunda bırakan, işletme değerini maksimize etme yolundaki en önemli aktif varlık olarak tanımlanabilir.

İşletme sermayesi unsurları içerisinde nakit kilit bir role sahiptir. Sabit varlıkların alınarak yatırımın tamamlanması; işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi nakit kullanımıyla ilgilidir. Ayrıca işletmeye borç verenlerin, verdikleri kredilerin anapara ve faiz ödemelerinde, devlete verginin ödenmesinde, işletme ortaklarına temettünün verilmesinde ve varlıklar kiralanmışsa kira karşılıklarının ödenmesinde; kısaca işletmenin yürütülmesinde ve hemen her adımda nakit unsuru kullanılmaktadır⁸.

Akgüç'ün⁹ belirttiği üzere işletmelerin günlük faaliyetlerinin yürütülmesinde ve hemen her adımında nakit unsuru kullanılmakta; işletmelerdeki nakit giriş ve çıkışları ise kesin olarak tahmin edilememektedir. Bu nedenle işletmeler belli oranlarda nakit bulundurmak ve bu nakitlerini en iyi biçimde yönetmek durumundadırlar. Birçok yazar da Akgüç gibi nakit yönetimine ilişkin bazı kararların alınması gerektiği konusunda hemfikirdir. Bu kararları ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İşletmenin planlama döneminde oluşabilecek nakit açığı veya fazlasını tahmin etmek,
- İşletmenin elinde bulundurması gereken optimum nakit tutarını belirlemek,
- Nakit girişlerini hızlandırıcı, nakit çıkışlarını yavaşlatıcı önlemler almak,
- Likit mevcudunun, kasa – banka – menkul değerler arasında dağılımına karar vermek.

Sıralanan bu bilgiler doğrultusunda nakit yönetimini; nakit giriş ve çıkışlarını tahmin ederek; elde bulundurulacak optimum nakit tutarını saptamak; nakit girişlerini hızlandırıp nakit çıkışlarını yavaşlatarak eldeki nakit mevcudunu en iyi şekilde değerlendirme süreci olarak tanımlayabiliriz. Nakit yönetimi sürecinde etkili olan temel kavramları ise aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

⁸ Aksoy A., *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s:195

⁹ Akgüç Ö., *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:56, İstanbul, 1989, s:200

1.3. Nakit Akımı

Nakit akımı, işletmenin vadesi gelen yükümlülüklerini karşılama sürecinde güçlükleri ortadan kaldıran bir araç olarak görülebilir. Nakit akımı, likidite yeteneğinin yanı sıra büyüme ve gelişme olanağına ilişkin bilgi vermektedir. Bu açıdan son zamanda öncelikle kredi kurumları bu analize ilgi duymaktadırlar. Nakit akımı aynı zamanda işletmenin kârlılığı ve başarısı hakkında da bilgi vermektedir¹⁰.

İşletme faaliyetleri ile ilgili nakit akımı; bir dönem içerisinde işletmeye giren net nakit girişleri olarak açıklanabilir. Net nakit girişleri ise; işletmenin üretim ve satış etkilerinden doğan nakit girişlerinin nakit çıkışlarını aşan kısmıdır. Nakit akımının elde edilmesinde hareket noktası olarak endirekt yöntemde dönem kârı esas alınır¹¹:

$$\begin{aligned}
 \text{Bilânço kârı} & \quad (+) \text{ Nakit çıkışı yaratmayan giderler} \\
 & \quad (-) \text{ Nakit girişi yaratmayan gelirler} \\
 & \quad (+) \text{ Amortismanlar} \\
 & \quad (-) \text{ Uzun vadeli ayrılan karşılıklardaki artışlar} \\
 & \quad (+) \text{ Emeklilik karşılıklarındaki artışlar} \\
 & \quad (+) \text{ Olağandışı ve dönemle ilgili bulunmayan giderler} \\
 & \quad (-) \text{ Olağandışı ve dönemle ilgili bulunmayan gelirler} \\
 & \quad = \text{ Nakit Akımı}
 \end{aligned}$$

Nakit akımları işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden kaynaklanabilir. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları; işletmenin yatırım ve finansman faaliyetleri dışında gelir yaratan, esas faaliyeti ve diğer faaliyetlerinden oluşurken; yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları; Mali Duran Varlıklar, Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıklar ile Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar ve Diğer Duran Varlıkların elde edilmesi ve elden çıkarılmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları ise, öz kaynaklar ile yabancı kaynakların oluşmasına ve bu kaynaklarda meydana gelen değişikliklere ilişkin faaliyetlerden oluşmaktadır. Oluşan bu nakit akımlarının nakit akım tablosundaki yansımaları **Şekil 1**'de özetlenmektedir.

¹⁰ Akgün A. İ., "Nakit Yönetiminde Nakit Akış Analizi", *Ekonomi Başak*, Yıl:2 Sayı:98, İstanbul, 1998, s:94

¹¹ Erol M., "Nakit Kavramı Bağlamında Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetiminde Nakit Akış Analizinin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Yıl:3, Sayı:10, Eylül 2003, s:102



Şekil 1 Nakit Giriş ve Çıkışlarının Nakit Akım Tablosundaki Yansımaları

Kaynak: Davies T. & Boczko T., *Principles of Accounting and Finance*, Mc-Graw Hill Education, 2006, s:99

Nakit akımı, tahmin döneminin her yılı için belirlenir ve sermayenin maliyeti kullanılarak hesaplanan nakit akımı şimdiki değere indirilir¹². Nakit akımlarının tahmini işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler çalışanlarına, ortaklarına, alacaklılarına ödenmesi gereken tutarları zamanında ödemek zorundadır. Nakdi ödeme yapılması gereken diğer ödemelerin yapılabilmesi için de nakit akımı önemlidir. Henüz satış gerçekleşmeden yapılan ödemeler nakit akımında zaman açığı yaratmaktadır. Finansal tablolar nakit akımı ile ilgili bilgi için gerekli fakat yeterli değildir. Bilginin tamamlanması amacıyla finansal modelleme için geliştirilen yazılımlardan yararlanılabilir¹³.

¹² Tokaç, age., s:103

¹³ Szymanski R. A., *Computers and Information Systems in Business*, Merrill Publishing Company, Columbus, 1990, s:207-208

1.3.1. Nakit Akım Tablosu

Nakit akım tablosu, belirli bir dönemde işletmenin nakit kaynaklarını ve bunları kullandığı alanları gösteren bir tablodur. Bu tablo düzenlenirken; nakit girişi sağlamayan veya nakit çıkışı gerektirmeyen kalemler dikkate alınmalıdır¹⁴.

Akgüç,¹⁵ nakit akım tablosunun düzenlenebilmesi için;

- Karşılaştırmalı bilânçoların,
- İlgili hesap dönemine ait gelir tablosunun,
- Kâr dağıtımının,
- İlgili hesap döneminde nakit hareketi gerektirmeyen işlemlerin bir işletmede bilinmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Met¹⁶ ise, bilânço ve gelir tablosuna dayanarak hazırlanan nakit akım tablosunun, uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak;

- Faaliyetlerden sağlanan net nakit akımı,
- Yatırım aktiviteleri net nakit akımı,
- Finansman aktiviteleri net nakit akımı şeklinde üç ana başlık altında toplanabileceğini belirtmektedir.

Schmidgall¹⁷ ise, nakit akım tablosunun hazırlanması için gerekli olan başlıca veri kaynaklarını gelir tablosu, dağıtılmamış kârlar tablosu ve birbirini izleyen iki mali döneme ait açılış ve kapanış bilançoları olarak belirtmekte; ayrıca nakit akım tablosunun hazırlanmasında birbirini izleyen dört adımı ise şu şekilde sıralandırmaktadır:

- İşletme faaliyetlerinden sağlanacak nakit akımlarının belirlenmesi;
- Yatırım faaliyetlerinden sağlanacak nakit akımlarının belirlenmesi;
- Finansal faaliyetlerden sağlanacak nakit akımlarının belirlenmesi;
- Şimdiki nakit akımlarının nakit akım tablosu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi.

¹⁴ Çabuk A., Lazol İ., *Mali Tablolar Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2005, s.64

¹⁵ Akgüç Ö., *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 9. Bası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:64, İstanbul, 1995, s.280

¹⁶ Met Ö., “Nakit Akımı Oranları ile Finansal Analiz ve Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Ocak 2005, s:46

¹⁷ Schmidgall R.S., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, Sixth Edition, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2006, s:160

Nakit akım tablosu, birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakde eşdeğer varlık hesabındaki değişmeyi açıklamayı amaçlayan bir tablodur. Bu tablo yardımı ile dönem içinde işletmenin nakit tahsilat ve ödemelerini; kaynakları ve kullanım yerleri olarak izlemek olanaklı olabilmektedir. Böylece dönem içinde nakit değerlerde oluşan azalış ve artışın nedenleri ile birlikte görülmesi sağlanmış olmaktadır. Bu da gelecekteki nakit ihtiyacının öngörülmesine ve nakit bütçesinin hazırlanmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır¹⁸.

Finansal analiz, genellikle bilanço ve gelir tabloları üzerinden yapılmaktadır. Ancak sadece bu tablolar üzerinden analiz yapılması bazı yetersizliklere neden olur. Çünkü bu tablolar tarihsel bazda hazırlanmakta ve yüksek enflasyonun olduğu durumlarda işletmelerin gerçek durum ve performanslarını yansıtmamaktadırlar. Tablolar arasında dönemsel karşılaştırmalar mümkün olmamaktadır. Ayrıca bilanço ve gelir tablosunda görülmeyen veya yanıltıcı olabilecek bilgiler nakit akım tablosunda açıkça görülebilmektedir. Bu da nakit akım tablosunun finansal analizde diğer tablolar kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Nakit akım tablosu **Tablo 1**'de gösterilmektedir.

Tablo 1 Nakit Akım Tablosu

NAKİT AKIM TABLOSU (..... TL)		
	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM
A. DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUDU		
B. DÖNEM İÇİ NAKİT GİRİŞLERİ		
1. Satışlardan Elde Edilen Nakit		
a) Net Satışlar		
b) Ticari Alacaklardaki Azalışlar		
c) Ticari Alacaklardaki Artışlar (-)		
2. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Karlardan Dolayı Sağlanan Nakit		
3. Olağandışı Gelir ve Karlardan Sağlanan Nakit		
4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan Nakit (Alımlarla İlgili Olmayan)		
a) Menkul Kıymet İhraçlarından		
b) Alınan Krediler		
c) Diğer Artışlar		
5. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan Nakit		
a) Menkul Kıymet İhraçlarından		
b) Alınan Krediler		
c) Diğer Artışlar		
6. Sermaye Artışından Sağlanan Nakit		

¹⁸ Akdoğan N., Tenker N., *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, 10. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.284

7. Hisse Senedi İhraç Primlerinden Sağlanan Nakit
8. Diğer Nakit Girişleri
C. DÖNEM İÇİ NAKİT ÇIKIŞLARI
1. Maliyetlerden Kaynaklanan Nakit Çıkışları
a) Satışların Maliyeti
b) Stoklardaki Artışlar
c) Ticari Borçlardaki (Alımlardan Kaynaklanan) Azalışlar
d) Ticari Borçlardaki (Alımlardan Kaynaklanan) Artışlar (-)
e) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Giderler (-)
f) Stoklardaki Azalışlar (-)
2. Faaliyet Giderlerine İlişkin Nakit Çıkışlar
a) Araştırma ve Geliştirme Giderleri
b) Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri
c) Genel Yönetim Giderleri
d) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (-)
3. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlara İlişkin Nakit Çıkışları
a) Diğer Faaliyetlerle İlgili Olağan Gider ve Zararlar
b) Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve Zararlar (-)
4. Finansman Giderlerinden Dolayı Nakit Çıkışları
5. Olağandışı Gider ve Zararlardan Dolayı Nakit Çıkışları
a) Olağandışı Gider ve Zararlar
b) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve Zararlar (-)
6. Duran Varlık ve Yatırımlarına İlişkin Nakit Çıkışları
7. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri (Alımlarla İlgili Olmayan)
a) Menkul Kıymet Anapara Ödemeleri
b) Alınan Krediler Anapara Ödemeleri
c) Diğer Ödemeler
8. Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri
a) Menkul Kıymet Anapara Ödemeleri
b) Alınan Krediler Anapara Ödemeleri
c) Diğer Ödemeler
9. Ödenen Vergi ve Benzerleri
10. Ödenen Temettüleri
11. Diğer Nakit Çıkışları
D. DÖNEM SONU NAKİT MEVCUDU (A+B-C)
E. NAKİT ARTIŞ VEYA AZALIŞI (B-C)

Kaynak: Akdoğan N., Tenker N., Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, 10. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.287

Bilanço ve gelir tablosu gibi nakit akım tablosu da genellikle tek başına analiz edilmez. Nakit akım tablosundaki verilerin bilanço ve gelir tablosundaki verilerle karşılaştırılmasının yapılması tercih edilmektedir. Örneğin nakit akım tablosundaki verilerden elde edilen faaliyetlerden sağlanan nakit akım değerleri ile bilançodaki verilerden elde edilen toplam borçlar oranı birbiriyle karşılaştırılır¹⁹.

1.4. Nakit Bulundurma Nedenleri

Elde nakit bulundurma, işletmelerin nakit toplama ve ödemeleri yapma işlemleriyle ilgilidir. Ücretlerin, ticari borçların, vergilerin, kâr paylarının ödenmesi nakdin ödemelerde kullanılmasını gösterirken; satışlardan, aktiflerin satışından elde edilen nakit, paranın toplanması ile ilgili işlemleri ortaya koymaktadır. Nakit giriş ve çıkışlarının tam olarak dengelenememesi işletmelerde belli bir düzeyde nakit bulundurulmasını gerekli kılmaktadır.

Elde nakit bulundurulması; nakdin finansal yatırım araçlarına aktarılmasıyla elde edilebilecek faiz kazancından vazgeçilmesi olarak tanımlanmaktadır²⁰. İşletmeler böyle bir kazanç kaybına rağmen maddi varlıklarının bir bölümünü nakit olarak tutmak isterler. John Maynard Keynes (1936)'da yapmış olduğu "İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi" (The General Theory of Employment, Interest and Money) adlı çalışmasında, işletmelerin işlem, ihtiyat ve spekülasyon güduları nedeniyle elde nakit bulundurduklarını belirtmiştir. İşletmeler ayrıca son zamanlarda telafi amacıyla da elde nakit bulundurmaktadırlar.

1.4.1. İşlem Güdüsü

İşletmelerin nakit giriş ve çıkışlarının eş zamanlı gerçekleşmemesi; işletmeleri elde nakit tutmaya iten bir nedendir. İşlem güdüsüyle nakit tutma, işletmelerin mal, hammadde, işgücü ve vergi ödemeleri gibi günlük faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için nakit bulundurmasını ifade eder²¹.

¹⁹ Schmidgall, age., s:160

²⁰ Esnel E., *İşletmelerde Nakit Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s.14

²¹ Pamukçu A.B., *Finans Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s.325

İşletmelerin hâsılatları arttıkça işlem güdüsü ile bulunduracakları nakit tutarı da artmaktadır. İşlem güdüsü ile bulundurulacak nakit faize karşı duyarsızdır. Fiyatlar genel seviyesindeki artış ve azalışlardan etkilenmez. Bu nedenle işlem güdüsü ile nakit bulundurma gelirin bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir²².

İşlem güdüsü kavramı ile elde nakit bulundurulmasında; işletmeler günlük faaliyetlerini aksatmadan yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Elde bulundurulacak nakit miktarı ise iş kolunun özelliklerine göre değişmektedir.

1.4.2. İhtiyat Güdüsü

İhtiyat güdüsü ile nakit bulundurma beklenmedik olaylarla ilgilidir. İşletmenin nakit girişlerinin tam olarak bilinmemesi ve tahsilâtların zamanında yapılamaması gibi durumlarda nakit ihtiyacını karşılamak için bulundurulacak nakittir. Beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında ihtiyat güdüsü ile bulundurulacak nakitten yararlanılır²³. İhtiyat güdüsü ile bulundurulacak nakit, işlem güdüsü ile bulundurulacak nakit gibi işletmelerin gelir seviyelerine bağlıdır²⁴.

İşletmenin nakit çıkışları ne kadar iyi tahmin edilirse, ihtiyat güdüsü altında nakit bulundurma ihtiyacı da o kadar az olacaktır. Bunun yanında finansal piyasaların yokluğunda veya yetersizliğinde nakit bulundurma gereksinimi artacaktır. İhtiyaç duyulduğunda hemen borç bulma imkânına sahip olamama bu güdü ile elde bulundurulacak nakit miktarını çoğaltacaktır²⁵.

²² Yıldırım M., *Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s:130

²³ Weston, F. J., Copeland T.E., *Managerial Finance*, 9. Edition, The Dryden Pres, Chicago, 1992, s.768-769

²⁴ Üstünel B., *Makro Ekonomi*, Mısırlı Matbaacılık, Ankara, 1983, s:86

²⁵ Yükcü S. vd., *Finansal Yönetim*, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s:611

1.4.3. Spekülasyon Güdüsü

Spekülasyon güdüsüyle nakit bulundurma, ani fiyat değişmelerinden, faiz oranı ve menkul kıymet değerlerindeki dalgalanmalardan yararlanarak kazanç elde etme amacıyla nakit bulundurmadır²⁶.

Gelecekte ortaya çıkabilecek kâr elde etme pozisyonlarından yararlanmak amacıyla elde nakit bulundurma spekülasyon güdüsünü belirtmektedir. Ucuz mal alımları, cazip fiyat oranları, döviz kuru dalgalanmaları v.b. gibi olaylardan kâr elde etme isteği spekülasyon güdüsü ile işletmede nakit bulundurulmasını gerektirir²⁷.

İşletme yöneticileri özellikle hisse senedi ve tahvil fiyatlarındaki ani faiz değişimlerinden kâr elde edebilmek için işletmelerde nakit bulundurmayı tercih edebilirler. Bunun dışında mal ya da hammaddelerin fiyatlarındaki değişmelerden yararlanabilmek için bulundurulan nakit spekülasyon güdüsüyle bulundurulan nakde örnek olarak verilebilir²⁸.

1.4.4. Telafi Bakiyesi

İşletmeler son zamanlarda işlem, ihtiyat ve spekülasyon güdülerini dışında çalıştıkları bankaların kendilerine sunmuş oldukları hizmetlere karşılık ya da yapmış oldukları anlaşmalara istinaden banka hesaplarında belli bir miktarda nakit bulundurmak zorunda kalmaktadırlar. Bankalar özellikle büyük miktarlarda işlem yaptıkları müşterilerinden sundukları hizmetlerin maliyetini ve bu maliyeti sağlamak için yeterli geliri sağlayacak ortalama hesap bakiyesini belirleyerek müşterilerine bildirirler. İşletmelerin banka hesaplarında bulundurdukları bu tutar telafi bakiyesi olarak ifade edilmektedir. Telafi bakiyesi işletmenin hesabında bulundurmak zorunda olduğu minimum nakit tutarını belirlemektedir.

²⁶ Önal, age., s.94

²⁷ Yükçü, age., s:611

²⁸ Çam A.V., *İşletmelerde Nakit Yönetimi Stratejilerinin Karlılık Üzerine Etkisi: İMKB'ye Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s.6

Bankalar kredi arzının sınırlı, faiz oranlarının yüksek olduğu dönemlerde verilen krediyi garanti altına alma amacıyla borç miktarının belli bir yüzdesinin müşteri hesaplarında tutulmasını talep edebilirler. Talep edilen bakiyenin işletmenin tutmak istediği nakit miktarından fazla olması durumunda borcun maliyeti artmaktadır²⁹. İşletmenin bu durum karşısında banka ile anlaşma, başka bankalarla görüşme veya borçlanmadan vazgeçme yollarından birine başvurması daha uygun olacaktır.

İşlem, ihtiyat ve spekülasyon güduları ile telafi bakiyesi her ne kadar işletmelerin ellerinde bulunduracakları nakit varlıkların türünü ve miktarını belirleseler de nakit değerleri güdülere göre kesin çizgilerle sınıflandırmak mümkün değildir. İşletmenin nakit varlıkları toplamının tüm bu güduları kapsadığı varsayılmaktadır. İşletmeler ellerinde bulunduracakları nakit miktarını belirlerken güdülerle birlikte elde nakit bulundurmanın avantaj ve dezavantajlarını da göz önüne almak zorundadırlar.

1.5. Nakit Bulundurmanın Avantaj ve Dezavantajları

İşletmeler genellikle işlem ve ihtiyat güdüsüne yönelik nakit yönetimini esas almaktadırlar. Bu bakımdan nakdin işletmeye girişi ve işletmeden çıkışı arasındaki zaman dilimi içerisinde yakından izlenmesi ve kontrol edilmesine ihtiyaç vardır. Nakit yönetiminin temel hedefi, bir yandan işletmenin finansal açıdan karşı karşıya bulunduğu yükümlülüklerini yerine getirmesi ve bunu sağlayacak miktarda nakit tedariki; diğer yandan ise gelişme ve yatırım fırsat ve alternatiflerinden yararlanmak amacıyla yeterli nakde sahip olmak şeklinde özetlenebilir³⁰. Elde nakit bulundurmanın avantajları olduğu gibi gereğinden fazla ya da az nakit bulundurmanın da dezavantajları bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajları yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler çerçevesinde aşağıdaki şekilde genellemek mümkündür.

²⁹ Weston, J.F., Besley S., Brigham E.F., *Essential of Managerial Finance*, The Dryden Pres, 11. Edition, 1996, s:376

³⁰ Usta Ö., *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s:147

1.5.1. Avantajları

- Elde nakit bulundurulduğu takdirde işletmenin likidite kapasitesinde esneklik sağlanacağı için günlük ödemeler aksatılmadan gerçekleştirilir.
- Günü gelen borç, taksit, kâr payı gibi ödemelerin zamanında yapılması sağlanır.
- Beklenmeyen olaylara karşı hazırlıklı olunur ve olaylar karşısında finansal açıdan güçlülük korunur.
- Beklenmeyen olağandışı nakit ödemeleri gerçekleştirilir
- Yeterli nakde sahip olan işletmeler mal/hizmet alımlarında peşin alış iskontolarından yararlanır.
- Mevduat hesaplarında nakit değerlere yatırım yapan işletmeler bankaların gözünde kredibilitelerini arttırdıkları için kredi veren kuruluşlarla iyi ilişkilerin kurulması sağlanır.
- Nakit değerlere yatırım yapan işletmeler gelecekte ortaya çıkabilecek kârlı iş olanaklarını ve yatırım fırsatlarını rahatlıkla değerlendirebilirler.
- Borç kullanımından kaynaklanan yüksek faiz maliyetlerinden kurtulunur.

1.5.2. Dezavantajları

- Elde gereğinden az nakit bulundurmanın;
- Vadesi gelen borçların zamanında ödenememesi,
 - Fon tedarik olanaklarının azalması,
 - Kredili mal alımında güçlüklerle karşılaşılması,
 - Yeni donanım satın alınması ile sağlanacak gelirden yoksun kalınması,
 - Peşin alış iskontolarından yararlanılamaması gibi kısa vadede ortaya çıkan dezavantajlarının yanı sıra uzun vadeli olumsuzlukları da söz konusudur. Bunlar;
 - İşletmenin kredi değerliliğinin azalması,
 - Vadeli mal almanın imkânsız hale gelmesi,
 - Nitelikli personel bulmakta güçlük çekilmesi,
 - Alacaklıların hukuki yollara başvurarak işletme mallarına haciz getirebilmesi hatta iflasını isteyebilmesi,

- Olumsuzlukların müşteriler tarafından duyularak satışların azalmasına neden olması,
- Borsada işlem gören hisse senetlerinin bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek işletmenin piyasa değerinin düşmesi olarak sıralandırılabilir.

Elde gereğinden fazla nakit bulundurmanın da bir takım maliyetleri vardır. Bu maliyetleri de nakit bulundurmanın dezavantajları arasında şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Elde nakit bulundurmanın en önemli maliyetlerinden birisi fırsat maliyetidir ve elde bulundurulmuş nakdin kârlı yatırım alanlarında kullanılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- Elde nakit bulundurulduğu için finans piyasalarından yararlanılmaması işletmenin kredi verenler tarafından bilinmesini engellemekte dolayısıyla işletmenin ihtiyaç halinde uygun koşullarda kredi temin etmesi zorlaşmaktadır.
- Elde nakit bulundurulmaya gidilmesi işletmenin borçlarını ödemedi mahrum kalmasına da neden olabilmektedir.
- Kısa vadeli borçlanma içerisinde olan bir işletmenin elinde nakit bulundurması hem nakdin atıl kalmasına hem de kısa vadeli borcundan kaynaklanan faiz maliyetine katlanmasını gerekli kılmaktadır.
- Elde fazla nakit bulundurulduğu için gereksiz bir takım harcamalar gerçekleştirilerek; ileri bir tarihe ertelenebilecek bazı harcamalar önceden yapıp yanlış yatırım kararları alınabilmektedir.

1.6. Nakit Bulundurma İhtiyacını Etkileyen Faktörler

Elde bulundurulacak nakit ihtiyacı, işlemler nedeniyle ayrılan fonlara emniyet fonunun eklenmesi ile belirlenmektedir. İşletmelerin ellerinde bulunduracakları minimum nakit tutarını belirleyebilmeleri için nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen faktörleri göz önüne almaları gerekmektedir. Söz konusu olan bu faktörler sektörden sektöre, işletmeden işletmeye hatta yıldan yıla farklılıklar gösterebilirler. Faktörlerin bir kısmı işletme yöneticileri tarafından denetlenebilirken bir kısmı işletme yönetiminin dışında gerçekleşmektedir³¹.

³¹ Ceylan A., *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998, s:213

Pamukçu'nun³² da belirtmiş olduğu üzere nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen önemli faktörlerden birisi işletmelerin üzerlerine aldıkları risktir. Bu tür işletmeler düşük nakit ile çalışmakta ve yöneticileri bu durum karşısında riskle kârlılık ilişkisini temel alarak nakit düzeyine karar vermektedirler. Literatürde incelenen kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde detaylandırmak mümkün olmaktadır.

1.6.1. Nakit Giriş ve Çıktıları Arasındaki Zaman Uyumu

Elde nakit bulundurma ihtiyacının belirlenmesinde nakit giriş ve çıktıkları arasındaki zaman uyumu önemli bir role sahiptir. İşletmenin nakit giriş ve çıktıkları arasında zaman uyumu varsa işletmenin fazla nakit bulundurmasına gerek yoktur.

Konaklama işletmeleri gibi sezonluk dalgalanmaların yaşandığı işletmelerde satışlarda dalgalanmaların yaşanmasına bağlı olarak nakit ihtiyacı da değişeceğinden bu tür işletmelerde nakit ihtiyacının belirlenmesi oldukça zordur. Söz konusu olan bu işletmeler ihtiyat güdüsüyle ellerinde daha fazla nakit bulundurma gereğini hissetmektedirler.

1.6.2. Nakit Giriş ve Çıktılarının Gerçekleşme Olasılığı

İşletmenin gelecekteki nakit akımı, nakit bütçesi hazırlanması yoluyla tahmin edilebilir. Nakit bütçesi işletme yöneticisine, incelenen süre içerisinde beklenen nakit giriş ve çıktılarının ne zaman gerçekleşeceğini gösteren bir planlama aracıdır. Bir işletmenin, ileriye dönük zaman aralıklarında nakit giriş ve çıktılarının projeksiyonudur³³.

İşletmelerin nakit bütçelerinde belirttikleri nakit giriş ve çıktılarının gerçekleşme olasılıkları da ellerinde bulunduracakları nakit miktarını iki yönlü şekilde etkilemektedir. İşletmenin nakit bütçeleri ile belirlenmiş olan nakit girişlerinin gerçekleşme olasılığı düşük; diğer taraftan beklenen nakit çıktılarının gerçekleşme olasılığı yüksek ve ertelenme şansı

³² Pamukçu, age., s:153

³³ Esenel, age., s:20

yoksa işletmenin nakit bulundurma ihtiyacı da o ölçüde artacaktır. Aksi durumlarda nakit ihtiyacında azalma söz konusu olacaktır.

1.6.3. İşletmelerin Alım ve Satım Koşulları

İşletmenin alım ve satımlarında uygulamış olduğu politikalar da işletmenin nakit bulundurma ihtiyacını önemli ölçüde etkileyen faktörlerden birisidir. Eğer işletme alımlarında kendisine kredi sağlayan işletmelerle çalışıyorsa nakde duyduğu ihtiyaç da azalacaktır. Satımlarını nakit olarak gerçekleştiriyorsa nakde olan ihtiyacı daha da azalacaktır. Aksi durumlarda işletmenin nakde duyduğu ihtiyaçta artış söz konusu olacaktır.

Konaklama işletmelerinin satımlarında kredili satış politikaları uygulanırken, alımlarında toplu alım iskontolarından yararlanma adına çoğu kez peşin alımlar gerçekleştirdikleri düşünüldüğünde; bu tür işletmelerin elde nakit bulundurma ihtiyaçlarının fazla olacağı açıkça anlaşılmaktadır.

1.6.4. Alacak Tahsil Süresi ve Stok Devir Hızı

İşletmelerin nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen diğer bir faktör de işletmelerin alacak ve stok yönetiminde uyguladıkları politikalardır. Eğer işletme stok miktarını yüksek tutarsa ya da müşterilerine sağladığı kredi imkânlarını arttırırsa nakde duyduğu ihtiyaç da o doğrultuda artacaktır. Alacak tahsil süresi ve stok devir hızı arttığında ise işletmenin nakde olan ihtiyacında azalma sağlanacaktır.

1.6.5. İşletmelerin Kredi Sağlama Kapasitesi

İşletmeler beklenmedik durumlara karşı elde nakit bulundurma yerine beklenmedik durumun gerçekleşmesi halinde bankalardan kredi sağlama yoluna gidebilmektedirler. Bu durum işletmenin nakit bulundurma ihtiyacını azaltmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaç duydukları anlarda bankalardan kredi sağlama olanakları büyük ölçekli işletmelere oranla daha düşüktür. Bu da bu tür işletmelerin nakit bulundurma ihtiyacını arttırmaktadır.

Ülkemizde faaliyette bulunmakta olan konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ kapsamında yer aldığı düşünüldüğünde bu tür işletmelerin kredi sağlama kapasitelerinin düşüklüğü nedeniyle ellerinde daha fazla nakit bulundurma ihtiyacında oldukları söylenebilmektedir.

1.6.6. Endüstri Kolundaki Rekabet

Günümüz koşullarında endüstrilerde son derece yoğun bir rekabet ortamı bulunmakta ve işletmeler pazar paylarını kaybetmeme adına büyük çabalar sarf etmektedirler. Rekabetin yüksek olduğu endüstri kollarında pazar payında işletme aleyhine değişiklik olma olasılığı işletmelerin ihtiyat güdüsüyle daha fazla nakit bulundurmalarına sebep olmaktadır. Yine aynı şekilde pazar payında azalma yaşayan işletme pazar payını tekrar eski seviyesine çıkarmak için de elinde nakit bulundurmayı tercih edebilmektedir.

İşletmenin elinde bulunduracağı nakit tutarını yukarıda açıklanan faktörlerin dışında işletmenin nakit yönetiminde sağladığı etkinliği, yöneticilerinin risk almadaki tutumları da etkilemektedir. Özellikle yöneticilerinin kâr veya emniyeti ön plana almaları elde bulundurulacak nakit tutarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Taş, Ekmekçioğlu ve Tokmakçioğlu'nun³⁴ birlikte yapmış oldukları bir araştırma çalışmasından elde ettikleri sonuca göre kırılğan bir ekonomiye sahip ülkemizde turizm sektörünü başlıca etkileyen faktörün enflasyon olduğu belirlenmiştir. Enflasyon dönemlerinde konaklama işletmelerinin günlük olağan faaliyetlerini yürütebilmek, ödemelerini zamanında yapabilmek için ihtiyaç duydukları nakit miktarı artmaktadır.

1.7. Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, ileriye ait nakit giriş ve çıkışlarını öngörmek; giriş ve çıkışlar arasında dengesizlik olan dönemlerde denge sağlayıcı önlemleri planlamaktır. Belli bir zaman dönemi içinde işletmenin nakit akışlarını gösteren detaylı bir plandır. Beklenen nakit program raporu ve ödemelerden oluşur. Nakdin dengeli yönetimi için nakit durumunu önceden gösterir³⁵. Bu nedenle finansal planlama sürecinde büyük önem taşımaktadır.

Nakit bütçeleme çalışmaları daha önceki adımlarda belirlenmiş olan stratejiler sonucunda oluşacak nakit giriş ve çıkışlarının belirlendiği kısımdır. Nakit giriş ve çıkışları; gelir ve giderlerin bütçelenmesi çalışmalarından daha faydalı bilgiler sunabilmektedirler.

Nakit bütçesi genelde gelecek bir yıllık dönemi içermekte olup kayar (sliding scale) bir yapıya sahiptir. Günlük, haftalık, aylık dilimler olarak düzenlenebilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olup geleceğe yönelik ortaya çıkan yeni gelişmelere göre revize edilirler. Nakit bütçesinde tahakkuk esaslı geçerli olmayıp sadece nakit hareketleri işlem görür³⁶. Nakit bütçelerinin nakit esasına dayanılarak düzenlenmesi; onu diğer işletme bütçelerinden ayıran en büyük özelliğidir.

Nakit bütçelerinin düzenlenmesi, dolayısıyla daha sonraki uygulamalarda nakit akım tabloları günlük karşılaştırmalara kadar götürülmelidir. Nakit giriş ve çıkışlarının karşılaştırılmasında nakit fazlalıkları varsa bu fazlalılığın süreklilik durumu göz önünde bulundurularak nakde çevrilmesi kolay varlıklara yatırılması gerekir. Kimi zaman da tersine

³⁴ Taş O., Ekmekçioğlu M., Tokmakçioğlu K., "Türkiye Turizm Sektörünün Net İşletme Sermayesinin Enflasyon, Döviz Kuru, Borçlanma Faizi ve İMKB100 Endeksi ile İlişkisi", *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Belek, Antalya, 23-27 Nisan 2008, s:541

³⁵ Horgan C. T., Datar S. M., Foster G., *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, 11. Edition, USA, 2002, s:197

³⁶ Ercan & Ban, age., s:284

belirli dönem aralıklarında nakit sıkıntısı çekileceği nakit akım tablosunda ortaya çıkar. Böyle anlarda nakit açıklarının olacağı dönemleri baştan saptayarak o dönemlerin başında gereksinmeye ve olanaklara göre ya yeni kredi kaynaklarını zorlar, yeni fonlar bulur ya da ödeme sürelerinde gerekli ayarlamaları baştan yaparak nakit çıkışlarını daha rahat dönemlere kaydırır³⁷. İşletmeler nakit olmadan ayakta kalamazlar. Bu nedenle nakit bütçesi hazırlandığı bütçe dönemi boyunca programlandığından işletmeler için oldukça önemlidir³⁸.

Nakit bütçeleri oluşturulduktan sonra ortaya çıkan nakit açığı veya fazlasında farklılıklar yaşanması muhtemeldir. Yaşanan bu belirsizliğin derecesi yapılan satış tahminleri ve diğer varsayımların güvenilirliğine bağlı olmakla birlikte nakit bütçelerinde yaşanan belirsizlikle başa çıkmak için iki ayrı yol bulunmaktadır. Bunlardan ilki birden fazla (iyimser, kötümser ve gerçekleşme olasılığı en fazla olan tahminlere dayanan) nakit bütçesi hazırlamak; diğeri ise bilgisayar simülasyonu kullanmaktır. Bu yöntemler sayesinde finans yöneticisi ortaya çıkan alternatiflerin risk durumlarına göre seçimlerini gerçekleştirecek ve eldeki nakdini daha etkin bir şekilde değerlendirebilecektir.

1.8. Optimum Nakit Tutarının Belirlenmesi

Finans yöneticisi, elde nakit bulundurmanın avantajlarıyla, nakit açığının neden olabileceği dezavantajları dengeleyici bir politika izlemeli; optimum nakit tutarını çok iyi belirlemelidir. Optimum nakit tutarının belirlenmesi oldukça karmaşık bir sorun teşkil etmektedir. Uygulamada sayısal ve sayısal olmayan yöntemlerden sıkça faydalanılmaktadır. Finans yöneticisi çalıştığı işletmenin yer aldığı sektör, işletmesinin büyüklüğü, izlediği politikalar çerçevesinde en uygun olan yöntemi seçerek optimum nakit tutarını belirleme yoluna gitmeye çalışmaktadır.

³⁷ Ataman Ü., Hacırüstemoğlu R., *Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s:396-397

³⁸ Barfield J.T., Raiborn C. A., Kinney M.R., *Cost Accounting Traditions and Innovations*, Fifth Edition, USA, 2003, s:565

Optimal nakit tutarının belirlenmesi için yapılan planlama ve tahmin çalışmaları, yakın bir vadeyi içeren planlama dönemi içinde geleceğe ait *net nakit akımlarının* tahmini ile başlamaktadır. Söz konusu bu dönem (genellikle bir ay veya daha kısa) *nakit bütçesi* planlama döneminden normal olarak daha kısadır³⁹.

İşletmeler de elde nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen faktörlerin tümünü göz önünde bulundurarak ellerinde bulunduracakları optimal nakit tutarını belirlemek için çeşitli yöntemler geliştirmeye çalışırlar. Bunun için gelecekteki nakit akımlarının sağlıklı bir şekilde tahmini, olağanüstü durumların öngörülmesi, bankalarla ilişkilerin durumu, nakdin alternatif kullanımlarının sağlayacağı gelirle gibi çok çeşitli faktörlerin değerlendirilmesi gerekmekte ve sorun karmaşık hale gelmektedir. Bununla beraber bazı pratik yöntem ve modeller geliştirilmiştir⁴⁰.

1.8.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

Nakit üretken olmayan bir değer olduğu için işletmeler mümkün olan en az miktarda nakit buldurmaya çalışmakta; ancak hiçbir işletme de nakit dengesi olmadan faaliyetlerini sürdürememektedir. Bu nedenle işletmeler elde nakit buldurmanın avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak bulduracakları optimum nakit tutarını belirlemede çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Büker, Aşıkoğlu, Sevil⁴¹, Bolak⁴², Ceylan⁴³ ve Okka⁴⁴ gibi birçok yazar eserlerinde işletmelerin uygulamada başvurdukları pratik yöntemleri şu şekilde sıralandırmalarının mümkün olduğunu belirtmektedirler:

- İşletmenin en az on beş günlük satışına eş değerde nakit buldurmak,
- İşletmenin kısa vadeli borçlarının %20'si oranında nakit buldurmak,
- İşletmenin en az on beş günlük nakit çıkışını karşılayacak miktarda nakit buldurmak

Bu yöntemlerde işletmenin belirli bir süre içerisindeki nakit çıkışları, buldurulacak nakit tutarının belirlenmesinde esas olarak ele alınmaktadır.

³⁹ Özdemir M., *Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s:217

⁴⁰ Bolak M., *İşletme Finansı*, Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, Birsan Yayınevi, İstanbul, 1998, s:101

⁴¹ Büker S., Aşıkoğlu R., Sevil G., *Finansal Yönetim*, 3. Baskı, Ankara, Temmuz 2007, s:232

⁴² Bolak, age., s:102

⁴³ Ceylan, age., s:215

⁴⁴ Okka, age., s:190

Sayısal olmayan bu yöntemler uygulamada pratiklik sağlamakla beraber bazı koşullarda optimum nakit tutarının belirlenmesinde yararlı olabilmektedirler. İşletme yöneticileri, içinde buldukları koşullar çerçevesinde daha başka pratik yollar geliştirebildikleri gibi sayısal yöntemlerden birinden veya aynı anda birçok yöntemden yararlanabilirler.

1.8.2. Sayısal Yöntemler

İşletmenin likit varlıklarının nakit ve pazarlanabilir menkul kıymetler arasındaki optimum dağılımını belirlemek amacıyla değişik kantitatif modeller geliştirilmiştir. Söz konusu modeller işletmenin nakit akımları konusunda yapılan varsayımlara bağlı olarak değişik düzeylerde karmaşık özelliğe sahiptir. Daha basit olan deterministik modeller nakit ödemelerinin zaman içinde standart belirli bir oranda yapılacağını varsayan modellerdir. Daha karmaşık olan olasılığa dayalı (probabilistik) veya tahmine dayalı (stokastik) modeller ise nakit akımlarının günden güne tesadüfî veya tahmin edilemez şekilde değişeceğini varsayan modellerdir. Bu modeller işletmelerin finans yöneticileri için etkili nakit yönetimi amacıyla maliyet dengeleriyle ilgili yararlı bakış açıları sağlamalarına karşın, gerçek karar alma ortamlarına uygulanamamıştır. Söz konusu nakit modelleri bir işletmenin elinde bulundurması gereken minimum nakit tutarını belirlemede oldukça yararlıdır. Modellerin geliştirilme amacı işletme fonlarının işletmeye maksimum kârı sağlamak amacıyla çeşitli varlıklar arasında dağılımına katkıda bulunmaktır. Optimum nakit tutarının belirlenmesi için geliştirilen aşağıda açıkladığımız modellere ek olarak ülkemizde Taşlıca ve Önal'ın nakit yönetimine ilişkin geliştirdikleri iki model çalışması bulunmaktadır⁴⁵.

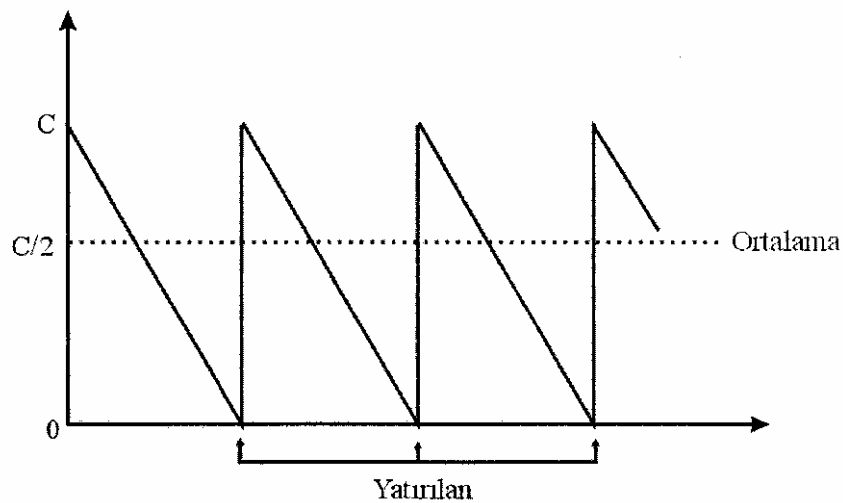
⁴⁵ Yılmaz H., “İşletmelerde Çağdaş Nakit Yönetimi ve Bir Model”, *Muhasebe ve Finans Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Muhasebe ve Finans Dergisi*, Sayı:24, Ekim 2004, s:180-181

1.8.2.1. Baumol Modeli

Baumol Modeli, ekonomik sipariş miktarı (EOQ) kavramından yola çıkarak, optimal nakit tutarını belirleyen ekonomik bir modeldir. Modelin amacı, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için her defasında borç alacağı veya diğer kullanım alanlarından çekeceği nakit fonların optimum tutarını belirlemektir.

Nakit dengelerinin pek çok açıdan stoklara benzediğini, hedef bir nakit dengesini belirlemede nasıl kullanılabileceğine ilk önce William Baumol dikkat çekmiştir. Baumol Modeli, işletmenin nakdi tahmin edilebilir sabit bir oranda kullandığını ve işletmenin faaliyetlerinden sağladığı nakit girişlerinin de ayrıca tahmin edilebilir ve sabit bir oranda olduğunu varsaymaktadır. Yani işletmenin net nakit çıkışları ve net nakit ihtiyacı da aynı sabit oranda olmaktadır⁴⁶.

Baumol Modeli, **Şekil 2**'de görüldüğü gibi, testere şeklinde nakit dengesine sahiptir. İşletme C dolarlık menkul değeri satar ve nakdi çek hesabına yatırır. Nakit harcadıkça nakit dengesi sifıra yaklaşır. Bu durum işletmede devamlı olarak tekrarlanan bir süreci oluşturur. $C/2$ ortalama nakit miktarını gösterir. Elde bulundurulunan nakdin alternatif maliyeti ise $C/2$ (%i) olacaktır.



Şekil 2 Baumol Modeli

Kaynak: Okka O., *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006, s:190

⁴⁶ Özdemir, age., s:219

Eğer işletme bir dönem içerisinde T kadar nakde ihtiyaç duyacaksa yapacağı işlem sayısı T/C olacaktır. İşlem masrafı ise, her işlem masrafı b ile işlem sayısının çarpımı $b (T/C)$ kadar olacaktır. Yılda ihtiyaç duyulan işlem sayısının masrafı ise; $Maliyet = b (T/C) + i (C/2)$ şeklinde ifade edilir. Burada, T bir dönem içerisinde işletmenin yapacağı nakdi ödemeleri; b her işlemin sabit masrafını; i yıllık faiz oranını; C çekilen ve yatırılan her nakdin miktarını (birbirine eşit) göstermektedir.

Baumol, elde nakit bulundurmaya alternatif olarak faiz getiren ve kolayca satılabilen menkul kıymetleri göstermektedir. Buna göre sipariş maliyetleri, değerli kâğıt mevcutları ile kasa tutarları arasındaki transferlerle personelin bu iş için ayırdığı zaman ve banka komisyonları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Elde fazla nakit bulundurulması durumunda, transferin düşük olması nedeniyle işlem maliyetleri de düşük gerçekleşmektedir. Fakat alt dönemlerde tutulan kasa mevcutlarının ortalama düzeyi ile kaybedilen alternatif faiz gelirleri de artmaktadır. Aksine düşük bir ortalama ile kasa düzeyindeki fırsat maliyetleri azalmakta buna karşılık işlemlerin sayısı ve maliyeti de artmaktadır⁴⁷.

Baumol Modeli, her zaman için geçerli olmayan, kritik olarak nitelendirilebilecek bazı varsayımlara dayanmaktadır. Belirli bir dönem içinde nakit ödemelerin devamlı ve düzenli olması, nakit girdilerinin dalgalanma göstermemesi, likit fonların maliyetinin dönem içinde sabit kalması ve işletmenin sadece işlem güdüsüyle nakit bulundurması gerçek iş yaşamını oldukça baside indirgeyen varsayımlardır.

Esenel'e⁴⁸ göre böyle bir modelin uygulanmasında en büyük engel, gelecek dönemlerin nakit giriş ve çıkışlarının belirsiz oluşudur. Geleceğe ait tahminlemelerde bilimsel yöntemler ne kadar uygulanırsa uygulansın, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırma imkânı yoktur.

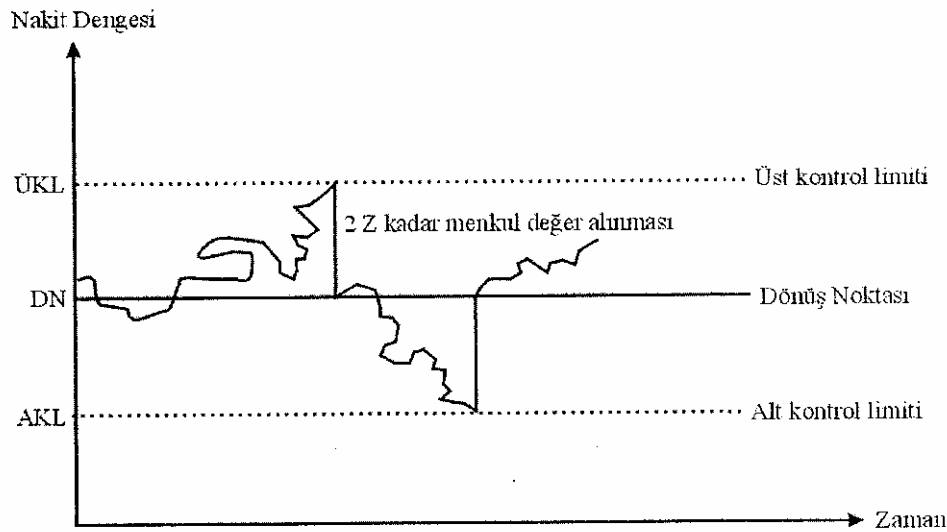
⁴⁷ Berk N., *Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s:121-122

⁴⁸ Esenel, age., s:69

1.8.2.2. Miller-Orr Modeli

Miller-Orr Modeli, nakit ve menkul kıymetler arasındaki karşılıklı transferlerin zaman itibariyle miktarını belirlemek için geliştirilmiş; belirli en az nakit miktarı için, maliyet fonksiyonunu en az düzeye indirmeyi amaç edinmiş bir modeldir⁴⁹.

Bu modele göre işletmenin günlük nakit giriş ve çıkışları düzenli olmayıp, günlük net nakit hareketleri zaman içinde tesadüfî bir dağılım göstermektedir. Kasadaki nakit miktarı belli bir üst sınıra ulaştığında nakit fazlası menkul değerlere yatırılarak nakit düzeyi ortalama bir denge düzeyine düşürülmekte; nakit miktarı belli bir alt sınıra ulaştığında ise bazı menkul değerler nakde dönüştürülerek yine aynı denge düzeyine çıkılmaktadır⁵⁰. Miller-Orr Modeli, **Şekil 3**'de gösterildiği gibidir. Şekilde görülen alt sınır modelin dışından belirlenirken üst sınır alt sınırdan $3Z$ kadar yukarıdadır. Dönüş noktası ise, işletmenin nakdi alt ve üst sınırlardan birine ulaştığında geriye dönüş hedef noktasını göstermektedir.



Şekil 3 Miller-Orr Modeli

Kaynak: Okka O., *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006, s:192

İşletmenin nakdi alt sınıra (AS) ulaştığında işletme Z kadar menkul değer satmakta ve gelen nakdi hesaba aktarmaktadır. Nakdi üst sınıra (ÜS) ulaştığında ise $2Z$ kadar menkul değer almakta ve nakit durumu yine hedef noktası olan dönüş noktasına (DN) geri gelmektedir. Bu işlem ortalama $AS + (4/3)Z$ kadar bir nakit dengesi sağlamaktadır. Z değişkeni ise, işlem maliyeti b , her dönem için faiz oranı i ve net nakit akımının standart sapmasına δ bağlıdır.

⁴⁹ Özdemir, age., s:222

⁵⁰ Bolak, age., s:103

$$DN = AS + Z$$

$$\dot{U}S = AS + 3Z \text{ ve}$$

$$Z = (3b\delta / 4i)^{1/3} \text{ olarak yazılabilir.}$$

Bu modelde alt sınır yani minimum nakit tutarı veri olarak kabul edilmekte; elde nakit bulundurmanın toplam maliyetini minimum yapacak üst sınır ve denge düzeyi saptanmaya çalışılmaktadır.

Berk'in⁵¹ belirttiği üzere nakit akımları günden güne önemli dalgalanmalar gösteren işletmelerin menkul kıymet alım-satımlarında yüksek oranlarda sabit maliyetle karşılaşmaları durumunda söz konusu alanı geniş tutmalarında fayda vardır. Eğer faiz oranları çok yüksek ise, hareket alanının dar tutulması işletme açısından daha faydalı olmaktadır.

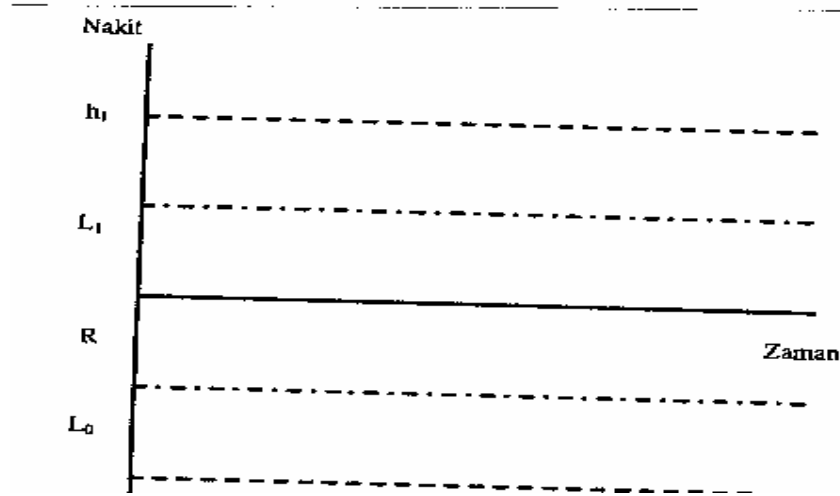
İşletmenin nakit mevcudundaki artış ve azalış olasılıklarının %50'şer olması oldukça genel bir hal olmasına karşın başka olasılıkların da modelle birleştirilmesi mümkündür. Modelin uygulanabilmesi için çok sayıda veriye ihtiyaç vardır. Bu verilerin sağlanması bazen çok zorken bazen de subjektif tahminleri gerektirebilir.

1.8.2.3.Stone Modeli

Optimum nakit tutarının belirlenmesinde kullanılan bir diğer model de Bernell K. Stone tarafından geliştirilen Stone Modeli'dir. Bu model ne Baumol Modeli'ndeki gibi tam kesinliğe ne de Miller-Orr Modeli'ndeki gibi tam belirsizliğe sahip olmadığı için Baumol ve Miller-Orr modellerine ılımlı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Stone Modeli, optimal işlem büyüklüğünü belirlemek yerine nakit dengesinin sağlanmasına büyük önem vermektedir. Stone Modeli **Şekil 4**'te gösterilmektedir.

R hedef nakit seviyesi olarak ifade edilmektedir. $h1$ seviyesinde fazla nakit menkul değerlere aktarılırken; $h0$ seviyesinde nakit yetersizliğini karşılamak için menkul değerler nakde dönüştürülür. İçte yer alan $L1$ ve $L0$ sınırlarında yöneticiler ortaya çıkabilecek durumlara karşı plan yapmaktadırlar.

⁵¹ Berk, age., s:124



Şekil 4 Stone Modeli

Kaynak: Kurtuluş E., *Nakit Yönetimi Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2007, s:46

Stone Modeli, Miller-Orr Modeli'nde kullanılan tahmini hesaplamalardan yararlanmayarak işletme için iki aşamalı kontrol sınırları belirlenmesine dayanır. Alt ve üstte yer alan sınırların yanında bunlardan önce gelen iç kontrol sınırları bulunmaktadır. Stone Modeli de Baumol ve Miller-Orr modellerinde olduğu gibi optimum nakit tutarını önemli bir unsur olarak görmektedir⁵². İç kontrol limitleri göz ardı edildiğinde Miller-Orr Modeli ile büyük bir benzerlik gösteren model de sözü edilen her iki modelde olduğu gibi borçlanma seçeneğini ihmal etmekte ve nakit ile menkul kıymetler arasındaki değişime önem göstermektedir.

Stone Modeli içerisinde sınırlara verilen değerler ile tahmin döneminin sabit değişkenler olarak görülmemesi modelin belirleyici özelliğidir. Bu modelde ekonominin durumuna ve yönetimin risk algılamasına bağlı olarak, hedef nakit düzeyi ve kontrol sınırlarında ortaya çıkan değişimlere göre sürekli düzeltme yapma olanağı mevcuttur⁵³.

Stone Modeli oldukça esnektir; uyarlanabilir ve hatalara karşı güvenlidir. Birçok değişkene ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen ileri matematik bilgisi veya gelişmiş teknikler gerektirmez. Bunun için bir nakit yöneticisi tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ve uygulanabilir niteliktedir. Ayrıca modelin uygulama maliyetleri de oldukça düşüktür⁵⁴.

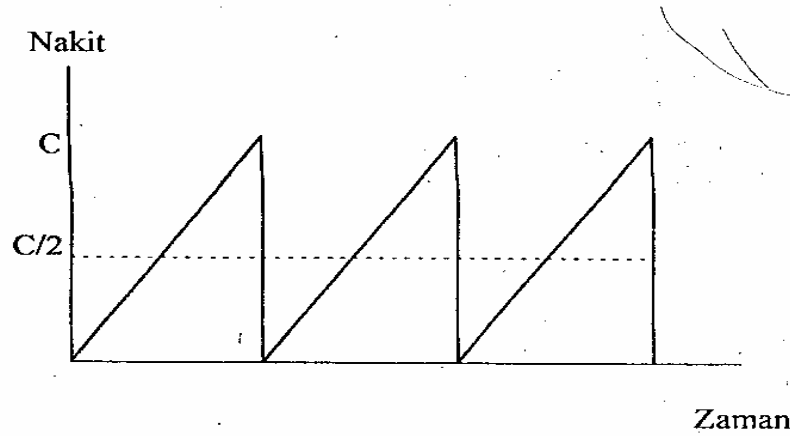
⁵² Pamukçu, age., s:332

⁵³ Pamukçu, age., s:333

⁵⁴ Kurtuluş E., *Nakit Yönetimi Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2007, s:47

1.8.2.4. Beranek Modeli

Beranek Modeli, işletmeye olan nakit girişlerinin sürekli, işletmeden olan nakit çıkışlarının ise yönetimin kontrolü altında, belli günlerde ve toplu miktarlarda yapıldığını öngören bir modeldir. Buna göre model, işletmenin nakit akımlarının ihtimal dağılımını, nakit yetersizliğinin alternatif maliyetini, nakit bulundurmanın alternatif maliyetini kapsayan bir maliyet fonksiyonu geliştirmektedir. Bu maliyet fonksiyonunun diferansiyeli ise, işletmenin her dönemin başında bulundurması gereken optimum nakit tutarını vermektedir⁵⁵. Beranek Modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5 Beranek Modeli

Kaynak: Bolak M., *İşletme Finansı*, Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, Birsen Yayınevi, İstanbul, 1998, s:105

Beranek Modeli'ne göre optimum nakit tutarı, mevcut fonların nakit olarak tutulacak miktarı ile nakit benzeri menkul kıymetlere yatırılacak tutarının dengelenmesiyle oluşturulmaktadır⁵⁶. Modele göre menkul kıymetlere yapılacak bir birimlik yatırımın sağlayacağı ilave net gelir, bir birimlik nakit yetersizliğinin yol açacağı maliyet artışına eşit oluncaya kadar, finans yöneticisi nakit mevcudunu menkul kıymetlerde değerlendirmelidir.

Beranek incelemesinde kritik bir minimum tutara da yer vermektedir. Bu tutarın aşılması halinde nakit yetersizliğinin yol açtığı maliyetlerle karşılaşmaktadır. Söz konusu maliyetler kredi maliyetleri şeklinde düşünülebilir. Ancak kaçırılan peşin alım iskontoları ya da borçların zamanında ödenmemesi nedeniyle kredi değerliliğinin kötüleşmesinin sonucu olarak, sermaye maliyeti olarak da değerlendirilebilir⁵⁷.

⁵⁵ Özdemir, age., s:224

⁵⁶ Ceylan, age., s.252

⁵⁷ Berk, age., s:126

1.8.3. Modeller Arası Karşılaştırma

Optimum nakit tutarının belirlenmesinde kullanılan modeller arasında önemli benzerlik ve farklılıklar söz konusudur. Miller-Orr ve Baumol Modelleri, nakit tutarı ile menkul kıymetler arasındaki transfer giderlerine önem verirken borçlanmayı göz ardı etmekte, oluşan nakit açığının menkul kıymet satışı ile dengelenebileceği görüşünü savunmaktadır. Beranek Modeli'nde ise, nakit açığının maliyeti belirleyici unsur olarak kabul edilmekte ve menkul kıymetleri nakde çevirmek yerine borçlanma tercih edilmektedir.

Miller-Orr Modeli uzun süreli planlamalara uygunluğu, kullanımının basitliği ve sezonluk dalgalanmalar karşısında göstermiş olduğu esnekliği nedeniyle işletmeler tarafından tercih edilen bir modelken; uygulanması için ihtiyaç duyduğu verilerin çokluğu ve parametrelerdeki değişikliklerin modele yansıtılmasının gerekliliği nedeniyle Beranek Modeli'ne uygulamada sıkça rastlanmamaktadır. Diğer taraftan Stone Modeli uygulanma açısından Miller-Orr Modeli ile büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır.

Sadece belli bir oranda nakit bulundurma güdüsü ve elde nakit bulundurma maliyetlerini dikkate alarak oluşturulmuş olmaları incelenen modellerin eksik yönlerini oluşturmaktadır. İşletme hangi modeli seçerse seçsin değerlendirme yaparken faaliyette bulunduğu ülke, endüstri, pazar koşulları ve işletme politikalarının gerekliliklerinin yerine getirilip getirilmediğine de dikkat etmelidir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde geleceği tam olarak değerlendirmek mümkün olmadığı için nakit açığının da tek bir kaynaktan giderilmesi olanaksızdır. Ekonomik dengelerin değişmesi ile birlikte faiz oranlarında ve menkul kıymet alım-satım değerlerinde de dalgalanmalar yaşanması muhtemeldir. Bu nedenle Türkiye'de nakit yönetim modellerinden tek başına faydalanmak yetersiz ve anlamsız kalabilmektedir.

İşletmenin yer aldığı sektör de uygulanacak modelin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğer, işletme faaliyetlerinin aksamadan devam ettirilebileceği nakit tutarının zaman içerisinde büyük dalgalanmaların yaşanmadan gerçekleştirilebilecek bir sektörde faaliyet gösteriliyor ve alacak tahsillerinde de sorun yaşanması muhtemel görünüyorsa oluşabilecek nakit açığının giderilmek istenildiği kaynağa göre Baumol, Miller-Orr ya da

Berane modellerinden biri tercih edilebilir. Seçilen modellerin bu tür işletmeler için yetersiz kalması durumunda ise finans yöneticileri uygulama anında pratik çözümler üretmek sorunu kolaylıkla giderebilirler.

Hizmet sektöründe ise insanların neyi, ne zaman ve ne ölçüde talep edeceklerini tam olarak belirlemek imkânsızlaşmaktadır. Bu durumda işletmelerin tahmin edilen nakit girişlerinde çoğunlukla beklenen gerçekleşmemektedir. Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin finansal açıdan endüstri sektöründe yer alan işletmelerden en büyük farkı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Endüstri işletmeleri nakit yönetim modellerinden doğrudan doğruya yararlanabilirken; hizmet işletmelerinin modeller üzerinde değişiklik yapmaları; günün ve sektörün şartlarına göre güncellemelere gitmeleri gerekmektedir. Üstelik hizmet sektöründe temel amaç belirli bir konuda hizmet olduğundan asıl amacı finansal destek sağlamak olmayan hizmet işletmelerinin finans departmanları sorunu giderecek çözümleri üretme kapasitesine sahip olmadıkları için bu konu hakkında yine kendi sektörlerinde yer alan ve asıl amaçları finansal destek sağlamak olan banka ve finans danışmanlıklarından hizmet talep etmektedirler.

Konaklama işletmeleri söz konusu olduğunda durum biraz daha karmaşıklaşmaktadır. Çünkü konaklama işletmeleri çeşitli ölçülere göre sınıflandırılmaktadır. Her sınıfın da kendine has özellikleri bulunmakta ve bu özellikleri itibariyle ihtiyaç duydukları nakit tutarları da değişmektedir. Örneğin, sektörde sezonluk dalgalanmaların yaşandığı konaklama işletmelerinin yanı sıra yıl boyu hizmet sunan ve satışlarında dalgalanmaların neredeyse hemen hemen hiç yaşanmadığı konaklama işletmeleri de bulunmaktadır. Nakit giriş ve çıkışlarının tahminlerle neredeyse birebir uyum gösteren konaklama işletmelerinde nakit yönetim modelleri rahatlıkla uygulanabilirken; dalgalanmalar söz konusu olduğunda değişen koşullara uyum sağlayabilecek bir modele ihtiyaç duyulmakta; bu noktada da Stone Modeli, kesin yargılar içermemesi ve değişik şartlara uyum sağlayabilmedeki kolaylığı ile ön plana çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin büyüklükleri de uygulanacak nakit yönetim modelinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin nakit giriş ve çıkışları küçük ölçekli konaklama işletmelerine oranla daha fazla olduğu gibi kredi temininde ve menkul kıymet alım-satımlarında çeşitli avantajlar da sağlayabilmektedirler. Bu tür işletmelerin alacaklarının tahsilinde daha başarılı oldukları da ortadadır. Ayrıca büyük ölçekli konaklama işletmelerinde konusunda uzman elemanlara rastlamak daha kolaydır. Söz konusu

olanaklar bu tür konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusundaki avantajını da doğru orantılı bir biçimde etkilemektedir. Büyük ölçekli konaklama işletmeleri için Beranek Modeli etkili bir nakit yönetim modeli olarak ele alınabilir. Çünkü bu tür işletmelerde nakit çıkışlarının yönetimin denetiminde ve toplu olarak gerçekleştirilmesi küçük ölçekli konaklama işletmelerine oranla daha yüksektir. Nakit girişlerinde de aksama yaşama oranları oldukça düşük olduğu için finans yöneticileri ellerindeki nakdi, ihtiyaç duyulacağı ana kadar çeşitli alternatifler arasında diledikleri ölçüde değerlendirebilmektedirler. Nakit ihtiyacı oluştuğunda da direkt olarak menkul kıymet satışına yönelmek yerine ellerindeki avantajlar ve günün koşulları çerçevesinde kredi alternatiflerini de değerlendirebilmektedirler.

Konaklama işletmelerini son olarak bağlı oldukları grup içerisinde değerlendirecek olursak bağımsız konaklama işletmelerinin nakit yönetimi ile ilgili kararlarını özgürce alabildikleri; ancak bazı durumlarda tek olmanın dezavantajları ile karşılaşabildikleri görülmektedir. Zincir konaklama işletmelerinde ise nakit yönetimi ile ilgili kararlar merkez tarafından alındığı için zincir içerisinde yer alan bazı konaklama işletmelerinde mutlak başarı sağlanırken bazılarında sorunlarla karşılaşılabilir. Merkez ofis bu gibi durumlarda uygulanacak nakit yönetim modelini belirlerken zincir içerisindeki konaklama işletmelerinin özellikleri, rakipleri, yerleşim yerleri ve bölgesel ihtiyaçları gibi özelliklerini çok iyi analiz ederek; çoğunluğun ihtiyaçlarını karşılayabilecek model üzerinde durmalı ve modeli pratik uygulamalar ile esnekleştirmelidir. Eğer konaklama işletmesi çeşitli sektörlerde yatırımı olan bir şirketler grubuna bağlıysa nakit yönetiminde sıkıntıya düşmesi diğer konaklama işletmelerine göre daha düşük olacaktır. Çünkü bağlı olduğu şirketler grubu başka sektörlerde de faaliyette bulunmakta ve her bir sektörün nakit ihtiyaçları zaman ve miktar bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Bu tür konaklama işletmeleri nakit açığını gidermede dışarıdan borçlanma yerine iç borçlanmayı tercih edebilirken; nakit fazlasını değerlendirmede de diğer konaklama işletmelerine oranla daha fazla alternatif arasından seçim yapabilme gibi bir şansa da sahip olabilmektedirler.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde optimum nakit tutarının belirlenmesinde kullanılacak nakit yönetim modelinin belirlenmesinde ve uygulama esnasında oluşabilecek eksikliklerin giderilmesinde en uygun model; konaklama işletmesinin türü ile netlik kazanmakta; ancak tüm konaklama işletmeleri için tam bir kesinlik sergilememektedir. Bu durum da nakit yönetiminin konaklama işletmeleri için önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Her konaklama işletmesinin ihtiyacı birbirinden farklıdır. Dolayısıyla da

uygulamada farklı modellerin kullanılması kaçınılmazdır; ancak sektördeki temel ihtiyaçlar çerçevesinde ve işletmelerin bireysel ihtiyaçlarını öngörerek yeni modeller geliştirilmesi de mümkündür. Bunun için kesin yargılar içeren Baumol ve Miller-Orr modellerinden çok, esneklik içeren Stone ve Beranek modelleri üzerinde geliştirmelere gidilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ

2.1.Konaklama İşletmelerinde Finansal Planlama

İşletmenin finansal yapısı, genel olarak sermaye miktarı ve sermayenin oluşma biçimini ifade etmektedir. İşletmecilik açısından sermaye; işletmenin sahip olduğu varlıkları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. İşletmenin amacına ve üretim/pazarlama çabalarına uygun olarak sahip olduğu tüm varlıklar işletmenin sermayesini oluşturmaktadır⁵⁸. Genel olarak planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve duruma göre gerekli önlemlerin alınmasıdır⁵⁹. Diğer bir tanıma göre ise planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan hareket yollarını izlemesini sağlayan bir süreçtir⁶⁰. Yapılan bu genel tanımlamalardan yola çıkıldığında *finansal planlama, işletmeye giren ve çıkan nakit akımlarının sistematik bir şekilde tahmini ve hesaplanması işlemlerini ele almaktadır* denilebilir. Bir üretim biriminin planlanan faaliyetlerinin belirli bir zaman diliminde ortaya çıkmaları nedeniyle planlama, finansal yönetimin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde finansal planlamanın bir yönetim tekniği olarak kullanılmasının yaklaşık elli yıllık geçmişi olmasına karşın; finansal planlama sağlıklı işletmelerde uzun zamandan beri işletme politikasının temel aracıdır⁶¹.

Van Horne'nun⁶² bir eserinde belirtmiş olduğu üzere finansal planlama; her planlama faaliyeti gibi geleceğe ilişkindir; gelecekse belirsizliklerle dolu olduğu için *risk* taşımaktadır. Risk de *belirsizliğin objektif ölçüsü* olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerinin belirsizlik altında doğru karar alabilmeleri için geleceğin olabildiğince sağlıklı bir şekilde öngörülebildiği kantitatif ve kalitatif tekniklerden yararlanmaları gerekmektedir.

Finansal planlama, işletmenin tahmin edilen nakit ihtiyaçlarının karşılanması için uygun olarak hazırlanan düzenlemelerin tümü olarak ifade edilebilir. Finansal planlama ile finansman ve tedarik programları belirlenerek bunların gerçekleşip gerçekleşmediklerinin de

⁵⁸ Acar D., Tetik N., *Tek Düzen Hesap Planı ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Uygun Genel Muhasebe*, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s:4

⁵⁹ Şimşek M.Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998, s:121

⁶⁰ Aktaş A., *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya, Ocak 2002, s:122

⁶¹ Gönenli A., *Finansal Tablolar Analizi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1986, s:23

⁶² Van Horne J., *Financial Management and Policy*, Third Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s:134

kontrolü sağlanır. İşletme için optimal bir likidite durumu oluşturularak işletmenin yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için kullanılan finansal planlama; son zamanlarda işletme yönetimlerinde önemli bir yöntem ve araç olarak kullanılmaktadır.

Finansal planlamanın temel amacı; nakit giriş ve çıkışları arasındaki zaman uyumunu sağlayarak genel finansman dengesini koruyabilmektir. Finansal planlamanın işlevi sadece plan ve bütçe yapmak değil; aynı zamanda kontrol süreci sonundaki sapmaların analizini yaparak gereken önlemlerin zamanında alınmasını sağlamaktır. Finansal planlamanın yapılmasında kullanılan yardımcı araçlar ise; proforma bilanço, proforma gelir tablosu, proforma fon akım tablosu ve nakit bütçesidir⁶³.

Konaklama işletmelerinin giderek büyümesi, karmaşıklaşması, yoğun bir rekabet ortamında bulunmaları dolayısıyla yapılarının değişmesi, bilgi teknolojisindeki gelişmeler gibi önemli değişimler yeni yönetim anlayışlarına ve yaklaşımlarına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmede ihtiyaç duydukları yeni finansal teknikler ortaya çıkmakta ve teknoloji bilgi alanları genişlemektedir. Acar ve Ömürbek'e⁶⁴ göre bilgi teknolojileri konusunda son yıllarda kaydedilen gelişmeler, işletmeleri bütün faaliyetlerin birbirine bağlandığı ve genel durumu istenildiği an kullandırabilme yeteneği olan entegre sistemler haline getirmiştir. Bu da yönetime, karar alma ve kontrol faaliyetlerinde eş zamanlılık, duruma anında hâkim olma ve strateji belirleme gibi çok önemli araçlar sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde nakit, küçük nakit stokları, faaliyetler için elde tutulan nakit ve bankadaki nakitten oluşmaktadır. Eldeki nakit, bankadaki hesaplar ve bankaya yatırılmamış nakit gelirlerinin her ikisini de kapsamaktadır. Bankadaki nakit denildiğinde ise genellikle kastedilen vadesiz mevduat hesaplarıdır. Bazı işletmeler ise bankadaki nakit denildiğinde vadeli mevduatları ve vadeli mevduat sertifikalarını da vadesiz mevduatlarla birlikte değerlendirmektedir⁶⁵.

Konaklama işletmelerinin büyüklüğü, organizasyonlarının merkezileşmiş ya da merkezileşmemiş olması, işletme faaliyetlerinin genel yapısı ile denetim fonksiyonları

⁶³ TSPAKB, *Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi Finansal Yönetim*, Temmuz 2005, s:22
http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf

⁶⁴ Acar D., Ömürbek V., “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:20, Ekim 2003, s:71

⁶⁵ Schmidgall, age., s:503

ellerinde bulunduracakları nakit tutarını etkilemektedir. Nakit bulundurmanın yararları ile nakit yetersizliğinin işletme değeri üzerinde yaratacağı etkiler de nakit yönetimi kapsamında yer almaktadır. Finansal planlama ise nakit yönetiminin başlangıç noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Orta ve büyük ölçekli işletmelerde finansal planlama ve yönetim işlemlerinin yerine getirilmesi yalnızca finans departmanı tarafından değil aynı zamanda işletme bünyesinde üst kademe yöneticilerince oluşturulan finans komitesi ile eşgüdümlü çalışmasını da gerekli kılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde ise ayrı bir finans departmanı bulunmamakla beraber finansal politikalar tepe yönetimi tarafından uygulanmaktadır. Finansal kararlar ışığında tepe yönetimin aynı zamanda üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve stratejik kararları aldığı da bir gerçektir. Finansal planlamanın başarısını belirleyecek olan ilkeler uygun maliyet, raporlama, örgüt yapısı, esnek olma, açık ve anlaşılabilir olma, veri biriktirme ve işletme ilkeleridir. Sürekli değişim içinde olan işletmelerde finansal bilgi gereksinimini karşılama ve uygulama yeteneğine sahip bir organizasyonun sağlanması gerekir⁶⁶.

Bu organizasyonda elde edilebilecek finansal bilgiler genel olarak faturalama, alacaklar, borçlar, bordro, stoklar ve borç senetleri ile ilgilidir. Bu verilerden faturalama satılan birim sayısını ve tutarını; borçlar diğer kişi veya kurumlara borçlanılan parayı; alacaklar diğer kişi veya kurumların işletmeye olan borçlarını; bordro işgücü maliyetini; stoklar üretim maliyetini; borç senetleri ise borç alınan para miktarını göstermektedir⁶⁷.

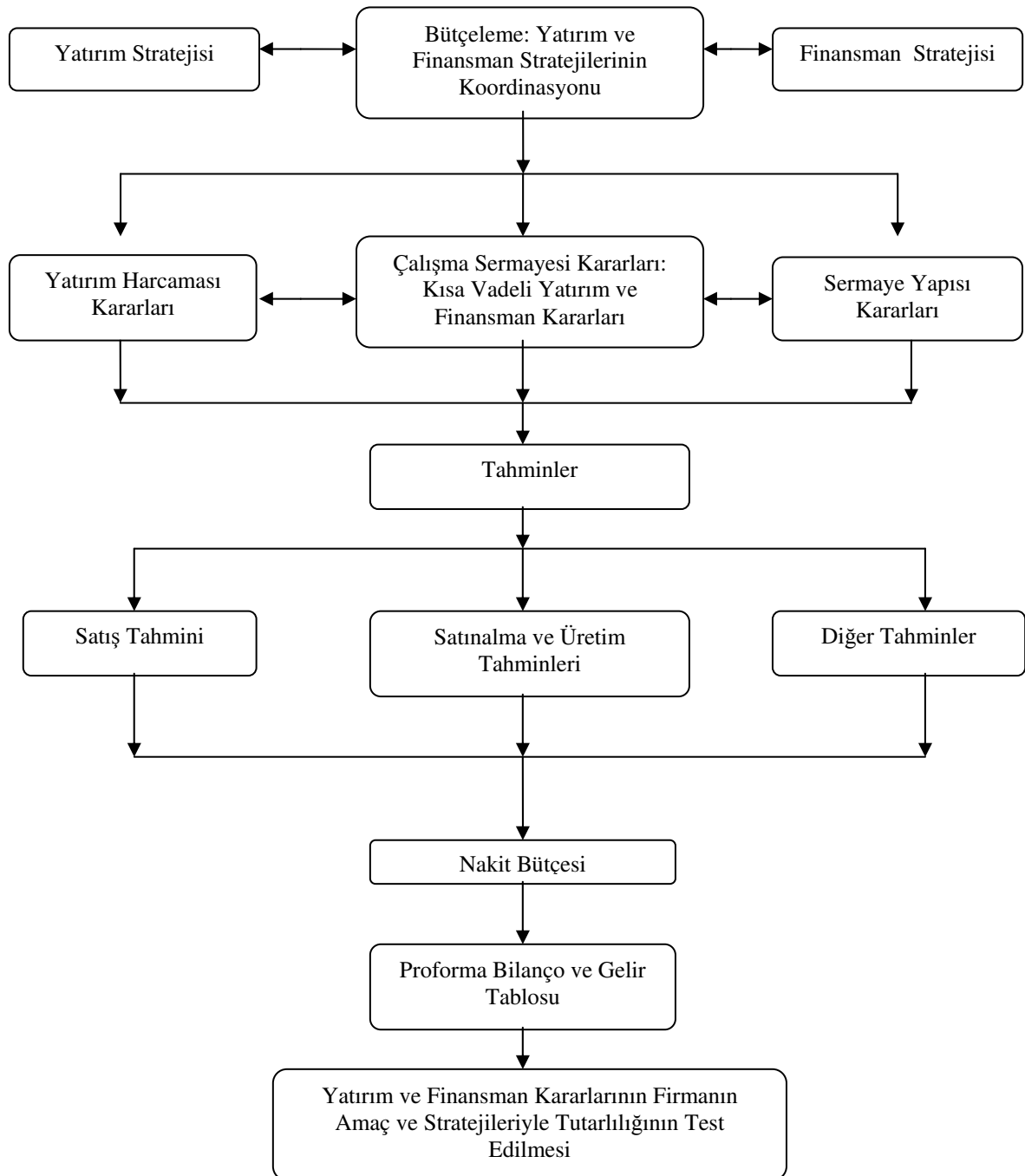
Daha üst düzeydeki kararlar, tahminler, nakit yönetimi ve denetimi finansal kontrol ile desteklenmelidir. Bu nedenle finansal planlama işletme başarısında önemli bir yere sahiptir. Veri işleme sisteminden elde edilen bilgiler bugüne yönelik olduğu halde, finansal planlama işlemleri gelecek yönelimlidir. Örneğin değişik departman bütçeleri yöneticilere söz konusu gelecek yönelimli bilgiyi sağlayan finansal planlardır. Kısa veya uzun vadeli hazırlanan bu bütçeler, işletmenin gelecek dönemlerdeki gelir ve giderleri konusunda bilgi vermektedir. Finansal tahminler mevsimlik değişimleri de dikkate alan istatistiksel modeller ve yeniliklere daha uygun olarak yapılabilir⁶⁸.

⁶⁶ Uzun E., Türk Z., Uzun E., "İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2003, s:66

⁶⁷ Uzun & Türk & Uzun, age., s:66

⁶⁸ Uzun & Türk & Uzun, age., s:66

Bütçeler esas itibariyle işletmenin detaylı olarak hazırlanan yatırım ve finansman planlarıdır. Kısa vadeli bütçeleme genellikle faaliyet bütçelemesi, uzun vadeli bütçeleme ise uzun vadeli planlama olarak adlandırılır. Ancak uzun vadeli planlama kısa vadeli olayların sonucuna bağlı olarak şekillendiğinden faaliyet bütçelemesi ile uzun vadeli planlama arasında yakın bir ilişkinin olması doğaldır.



Şekil 6 Planlama Süreci

Kaynak: Aydın N. vd., *Finansal Yönetim*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1465, 2. Baskı, Eskişehir, Ağustos 2004, s:88

Şekil 6'da görüldüğü gibi finansal planlamalar işletmenin yatırım ve finansman stratejilerinin öncelikli olarak belirlenmesini gerektirir. İşletmenin belirlenen stratejik planlarının bütçeleme ile koordinasyonu sağlanarak, stratejiler doğrultusunda işletmenin yatırım, işletme sermayesi ve sermaye yapısı kararları alınır. İşletmenin gelecek dönemi için; satış, satın alma, üretim ve diğer tahminleri yapılır ki bu tahminler nakit bütçesi, proforma bilanço ve proforma gelir tablosunun oluşturulmasına yardımcı olur. Elde edilen bu tablolar yardımıyla da işletmenin stratejileri ile yatırım ve finansman kararlarının birbiriyle tutarlılığı test edilir.

Konaklama işletmesi yöneticisinin planlama ve denetleme için öznel aracı *kişisel gözlem* ise nesnel araçları da *kayıtlı belgeler* adı altında toplanabilir. Bu belgelerin bir bölümü muhasebe departmanında arşivlenirken bir bölümü de *bütçeler* adı altında bir yönetim aracı olarak yöneticinin eli altında tutulur⁶⁹.

Konaklama işletmelerinde yaşanan finansal sorunlara finansal planlama aşamasından itibaren rastlamak mümkündür. Yaşanan bu sorunları Türksoy⁷⁰ bir eserinde şu şekilde dile getirmektedir:

- Konaklama işletmelerinin yüksek sabit sermaye yatırımı gerektirmesi, faaliyete geçtikten sonra (özellikle kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilen işletmelerin) bu yapının olumsuz etkileriyle karşılaşmasına neden olabilmektedir.
- Konaklama işletmelerinin finansal yapısındaki öz kaynak yetersizliği borçların payını yükseltmektedir. Finansal riski artıran bu durum talebin yüksek düzeyde elastikiyete sahip olduğu konaklama işletmelerinde, genel ekonomiden yansıyan olumsuzluklarla birlikte ödeme güçlüğü yaşanmasına neden olabilmektedir.
- Genellikle resort (kıyı) konaklama işletmelerinde faaliyetlerin belirli dönemlerde yoğunlaşması ve sonraki sezona ilişkin kapasitenin önceden satılması bütçeleme faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır; ancak ekonomide görülen dalgalanmalarla planlanan giderler gelirlere yakın hatta aşan bir konuma gelebilmektedir. Satışın önceden gerçekleşmesiyle elde edilen sabit gelir yanında giderlerdeki bu beklenmeyen artış işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

⁶⁹ Uysal A., Kurgun A., *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s:93

⁷⁰ Türksoy A., "Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler", *Ege Akademik Bakış*, Yıl:7, Sayı:1, 2007, s:110

- Ulusal ve uluslar arası konjonktürel dalgalanmaların ortaya çıkardığı krizler sonucu artan rezervasyon iptalleri, konaklama işletmelerinde olağanüstü finansal planlamaların yapılmasını gerektirmektedir. Bu dönemlerde yapılan finansal planlamanın isabetli tahminlere dayandırılmaması ise işletmelerin mali gücünün krizi atlatmasına yetmemesine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde finansal planlama süreci, tüm işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesiyle ortaya çıkacak olan gelir ve giderlerin önceden tahmini ile başlar. Finansal tahminlerin hazırlanmış olmasıyla finansal planlamanın sonucu da açık bir biçimde ortaya konulmuş olur.

Finansal planlamanın ikinci aşamasında, finansal açıdan alternatif olan planın uygulanması gelir. Bu nedenle finansal tahminlerle ortaya konulan sorunun çözümlenebilmesi için, söz konusu seçim olanaklarının saptanması gereklidir. Buna ek olarak her bir seçeneğin gerçekleşmesi durumunda, ortaya çıkması beklenen ve seçime tâbi tutulacak farklı olanakların da analizi gereklidir. Ancak çeşitli seçim olanaklarının analizinden sonra, optimal seçenekler belirlenebilecektir. Optimal seçeneklerin saptanmasından sonra, finansal planlama sürecinde karar verme aşamasına gelinir⁷¹.

Finansman kaynakları, nakit ihtiyacının karşılanmasında yetersiz kalıyorsa ya da planlama döneminde gerekli likidite sağlanamıyorsa, finansal planlamada dengenin sağlanması için uyum önlemlerine başvurulur. Entegre edilmiş finansal planlamada uyum önlemleri sayesinde düşük bir likidite bakiyesinin yanı sıra, öngörülen uygun bir kârlılık hedefine de ulaşılır. Uyum önlemleri hem finansal alanda hem de üretim alanında uygulanabilir. Ayrıca ödeme ve sevkiyat koşullarındaki değişimler de finansal planlamanın dengesini etkileyebilir.

⁷¹ Avder E., *Finansal Planlama*, http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/002/Erdogan_Avder_002.doc
Erişim Tarihi:20/03/2008

2.1.1. Nakit Planlaması ve Planlamanın Kritik Faktörleri

Nakit planlamasının yapılmasındaki asıl amaç; işletmenin nakit ihtiyacının tam olarak belirlenebilmesidir. Bunun için ise planlamanın tahakkuk esasından çok nakit hareketleri dikkate alınarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak tam bu noktada birçok işletmenin göz ardı ettiği *nakit maliyet ve nakit olmayan maliyet* kavramlarına değinmek gerekmektedir.

- *Nakit maliyet*; kısa vadede işletmeden nakit çıkışına mal olmuş veya olacak maliyet gideri (üretim maliyeti) veya dönem gideri (faaliyet gideri ve kısa vadeli borçlanma gideri) özelliğindeki hammadde maliyeti, işçilik gideri, kiralar, vergiler gibi maliyetlerdir.
- *Nakit olmayan maliyet*; kısa vadede işletmeden nakit çıkışına neden olmamış veya nakit çıkışına neden olmayacak maliyet gideri (üretim maliyeti) veya dönem gideri (faaliyet gideri ve kısa vadeli borçlanma gideri) özelliğindeki amortisman giderleri, tükenme payı giderleri, kıdem tazminatı karşılıkları gideri gibi maliyetlerdir.

Bir yıllık kıdem tazminatı karşılığının maliyet veya gider yazılması nakit olmayan maliyet giderine bir örnek olmaktadır. Ancak kıdem tazminatının ilgili yılda fiilen ödenen kısmını nakit maliyet olarak dikkate almak gerekecektir⁷².

Nakit planlaması stratejik kararların alınmasında oldukça kritik bir noktadır. Bu nedenle de maliyetlerin nakit olması veya olmaması stratejik kararların alınmasında en önemli ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin üst düzey yöneticileri yapmış oldukları maliyetin ne kadarının nakit çıkışına neden olacağını önceden bildiği takdirde değişen koşullara uyum sağlamada ne tür sıkıntılarla karşılaşacağını ve ne tür tedbirler alması gerektiğini de rahatlıkla hesaplayabilecektir. Nakit ve nakit olmayan maliyet kalemleri ve bunların tutarları özellikle fiyat belirleme veya özel bir fiyattan hizmet sunma stratejilerinde önem arz etmekte ve işletmelere farkı yaratabilme konusunda fırsat sunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde bina vergileri, faiz, amortisman, kira gibi birçok gider faaliyet hacimlerine karşı duyarlı değildir. Genel üretim giderleri departmanlarında oluşan giderlerin (yönetim ve genel; reklam ve tanıtma, ısı, ışık ve enerji; tamir ve bakım) genellikle

⁷² Yükçü S., İcerli M.Y., “Nakit Maliyetin Stratejik Karar Alma Aracı Olarak Kullanımı”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:18, Nisan 2003, s:59

iş hacmiyle olan ilişkileri azdır. Hatta işçilik maliyetleri de çeşitli nedenlerle yarı değişkenden ziyade sabitliğe yönelmektedir. Ayrıca maliyetlerin büyük ölçüde sabit olması ve bütçesel kontrol sonucu bulunan maliyet sapmalarının ana nedenlerini açıklamakta sanayi işletmelerindeki sapma analizleri tekniklerinden yeterince yararlanılamaması, yardımcı bazı tekniklerin geliştirilmesi ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır⁷³.

Afşar⁷⁴, çalışmalarından birinde Merkez Bankası'nın yapmış olduğu bir araştırmanın sonucuna değinerek Türk turizm sektörünün temel sorununun öz kaynak yetersizliği olduğunu vurgulamaktadır. Konaklama işletmelerinde varlıkların finansmanında hep kısa vadeli çözümler üretilmekte bu da uzun vadede sürekli finansman açığına ve yüksek finansman giderlerine neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde duran varlıklara (taşınmaz ağırlıklı) yapılan yatırım oldukça fazladır. İşletmelerin başarısız olmaları durumunda varlık değerleri de hızla düşmektedir⁷⁵. Dolayısıyla finansmanda da dış kaynaklardan yararlanma oranı aynı ölçüde yüksek olmaktadır. Canoğulları⁷⁶ bir eserinde yaşanan bu durumu; *“Bilanço ve gelir tablosu, faaliyetlerini yüksek miktarda dış kaynaklarla finanse eden işletmelerin mevcut borçlarının ne kadarını faaliyetlerinden elde ettiği nakitle ne kadarını da yeni borç alarak kapattığını göstermede yeterli değildir. Bilançolar, borçlanmanın azalması ya da artmasıyla borçların değişimi yönünde bilgi vermekte; ancak borcun faaliyetlerden elde edilen nakitle mi, sermaye artırım yoluyla sağlanan nakitle mi yoksa sabit kıymet satışından elde edilen nakitle mi karşılandığına yanıt nakit akım tablosundan elde edilebilmektedir.”* şeklinde açıklamaktadır. Fay⁷⁷ da ayrıca konaklama işletmelerinin başka bir amaçla kullanım olanaklarının sınırlılığına dikkati çekerek bu durumun otel varlıklarının ipotek açısından özelliklerinin kredi bulma imkânlarını kısıtladığını dile getirmektedir.

İşletmeler katma değer sağladıkları müddetçe varlıklarını sürdürebilmektedirler. Katma değer sağlamanın da en önemli unsuru yeterli bir mali yapıya sahip olmaktır. Konaklama işletmeleri yapıları gereği işletme faaliyetleri için büyük yatırımlara gereksinim

⁷³ Benligiray Y., Kartal A., Uysal Ö.Ö., *Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994, s:179

⁷⁴ Afşar A., “Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, 2002, s:159

⁷⁵ Fay C.T., v.d., *Ağırlama Hizmet Enstitüleri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi*, (Çvr: S. Bekçioğlu), 1.Cilt, Ankara, 1985, s:13

⁷⁶ Canoğulları M., *Mali Tablo Analizi, Nakit Akım Tablosunun Önemi*, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2368 Erişim Tarihi:26/03/2008

⁷⁷ Fay, age., s:13

duyarlar. Bu nedenle finansman maliyetlerini karşılayacak ve ortaklara tatmin edici bir getiri sağlayabilecek yeterli bir düzeyde kazanç elde edebilmeleri için sahip olunan bu yatırımların etkin bir şekilde kullanılması; etkinliğin sağlanabilmesi için de başarılı bir nakit yönetim modelinin uygulanıyor olması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin mali yapılarını güçlendirebilmeleri için ayrıca nakit yönetiminin her bir aşamasında uzman kişilerden ve geçmiş tecrübelerden de yararlanmaları gerekmektedir.

Konaklama işletmelerindeki üst düzey yöneticiler tarafından alınan; net nakit akımının artırılması ve net nakit akımının değişkenliğinin azaltılmasından oluşan *yatırım kararları* ile yeni finansal varlık türlerinin bulunması ve optimal sermaye yapısının belirlenmesinden oluşan *finansman kararları*; konaklama işletmesinin işletme değeri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin vermiş oldukları kararlar çerçevesinde geliştirdikleri optimal sermaye yapısı rakipleri tarafından kolaylıkla kopyalanabilse de işletmeye sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlayabilmektedir⁷⁸.

Belirtilen tüm bu nedenler çerçevesinde konaklama işletmelerinde nakit planlamasının çok dikkatli bir şekilde ve konuya hâkim kişiler tarafından yapılması; işletmenin faaliyet dönemi içerisinde nakit sıkıntısına düşmemesi hatta dönem sonunda nakit fazlası oluşturarak kâr elde edebilmesi adına oldukça önemlidir. Planlamalar genellikle konaklama işletmelerinin daha önceki verilerine dayandırılarak yapılmaktadır. Ancak içinde bulunulan sektörün çok çeşitli nedenlerden ötürü dalgalanmalar yaşayabileceği çoğu zaman planlamaları yapan yöneticiler tarafından göz ardı edilmektedir. Bu nedenle yapılan planlamalarda dönem içerisinde birçok kez sapma yaşanmakta ve çeşitli düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Büyük ölçekli, zincir ya da grup konaklama işletmelerinde bu tür durumlarla daha az karşılaşmaktadır. Çünkü sözü edilen işletmelerde nakit yönetimi ile ilgilenen kişiler genellikle konuya hâkim olan finans uzmanları olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde nakit planlamasına gidilmeden önce bu işletmelere has özelliklerden kaynaklanan elde nakit bulundurma nedenlerinin ve nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi işlem, ihtiyat ve spekülasyon güdülleri nedeniyle elde nakit bulundurmaktadırlar⁷⁹. Konaklama

⁷⁸ Andrew W.P., Schmidgall R.S., *Financial Management for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, 1993, 20

⁷⁹ Berman H.J., Weeks L.E., *The Financial Management of Hospitals*, Fifth Edition, Health Administration Press, Michigan, 1982, s:355

işletmelerinde nakit ihtiyacını belirleyen başlıca faktörler ise Coltman⁸⁰ tarafından şu şekilde sıralandırılmaktadır:

- Nakit bütçesinin gösterdiği, beklenen nakit artışı
- Nakit bütçesinde sapmalara neden olan beklenmedik olaylar
- Acil durum karşısında minimum nakit ihtiyacı ve ihtiyat güdüsüyle bulundurulan nakdin dışında işletmenin nakit temin edebilme kapasitesi
- Minimum nakit dışında yönetimin kasadaki nakitten daha fazlasına sahip olma arzusu
- Nakit yönetiminin etkinliği
- Tatmin edici nakit düzeyini belirlemede yol gösterici geçmiş deneyim ve kanıtlar

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi ile ilgili kararların genelde tepe yönetim tarafından ele alındığı ve bu yöneticilerin konu hakkında gerekli bilgi, donanım ve zamana sahip olamadıkları göz ardı edilmemelidir. Farkı yaratan konaklama işletmelerinin yöneticileri ise diğer işletmelerdeki yöneticilere oranla nakit yönetime daha farklı bir bakış açısından bakmaktadırlar ve genellikle farkı yaratan işletmeler zincir konaklama işletmesi veya çeşitli sektörlerde yatırımı olan grup işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

2.1.2. Uzun Vadeli Finansman Planlaması

Genellikle işletmeler, uzun dönemli planlama faaliyetlerinde proforma (tahmini) finansal tablolardan faydalanırlar. Proforma tablolar yardımıyla işletmelerin gelecekte gereksinim duyacakları fonların önceden görülmesi sağlanır. Proforma tabloların hazırlanmasında en çok kullanılan yöntemler ise; satışların yüzdesi yöntemi, regresyon yöntemi ve oranlardır. işletmeyle ilgili geçmiş dönemlere ilişkin sahip olunabilecek verilerin durumuna göre bu yöntemlerden faydalanılarak proforma tablolar hazırlanabilir.

Proforma bilançolar nakit bütçelerine göre daha geniş kapsamlıdır; çünkü proforma bilançolarla aktif ve pasif kalemlerin gelecekteki bir tarihte hacimlerinin ne olacağı tahmin edilmektedir oysa nakit bütçeleriyle işletmenin gelecekteki bir tarihte nakit giriş ve çıkışları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle proforma bilançolar işletmenin gelecek

⁸⁰ Coltman M., *Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim*, (Çvr: M. Önder) İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s:82

dönemlerdeki finansal yapılarının saptanmasında kullanılan önemli bir aracı temsil etmektedir⁸¹.

Enflasyonun yüksek olduğu ekonomik ortamlarda finansal planlamanın güvenilirliği zamanla ters orantılı olmaktadır. Özellikle bir yılı aşan tahminlerde tahminlerin gerçekleşme olasılığı azalmaktadır. Bu nedenle bu tür planların her yıl yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Finansal planlamada en fazla kullanılan yöntemler *satışların yüzdesi*, *regresyon ve oranlar yöntemi*⁸².

2.1.2.1.Satışların Yüzdesi Yöntemi

Proforma gelir tablosunun ve proforma bilançonun hazırlanmasında en önemli konu gelecekteki faaliyet hacminin ne olacağının belirlenmesidir. Bu nedenle istatistiki tahmin tekniklerinden ve benzeri kantitatif tekniklerden yararlanılmalıdır. Satış tahminleri ne kadar doğru yapılırsa proforma tabloların doğruluğu da o kadar artacaktır.

Konaklama sektörü ya da tek bir konaklama işletmesindeki fiyat yapısı diğer sektör ya da işletmelerden farklı olarak tek bir fiyat yerine çeşitli değerlerden oluşan bir fiyat dizisini kapsamaktadır. Bu nedenle satışların genel değerlendirmesinde ortalama bir satış tutarının ne olduğunun hesaplanması; hem sektör ortalamaları hem de bir kıyaslama yapılabilir nitelikteki diğer konaklama işletmeleri ile karşılaştırma yapılabilmesine; dolayısıyla da işletmenin fiyat yapısının düşüklüğü yada yüksekliği konusunda bilgi elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

İşletmenin faaliyetlerinde önemli değişikliklerin olmayacağı tahmin ediliyorsa, proforma gelir tablosu genellikle, geçmişte gerçekleşen masrafların ve satışların belli oranda gelecekte de devam edeceği kabul edilerek hazırlanmaktadır⁸³. Bu nedenle işletmenin gelecek yıldaki satışları tahmin edildikten sonra geçmiş gelir tablosunda yer alan çeşitli kalemler arasındaki yüzdesel ilişki ortaya konur. Bulunan oranlara ve gelecek yılın satışlarına dayalı olarak proforma gelir tablosu düzenlenir.

⁸¹ Avder E., age.

⁸² Aydın vd., age., s:90

⁸³ Kolb R.W., Rodriguez R.J., *Finansal Yönetim*, (Çvr: Karacan A.İ.), Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No:35, Ankara, 1996, s:48

Proforma gelir tablosunda olduğu gibi, satışların yüzdesi yöntemi, ilave bilgilerin olmadığı ya da daha fazla bilgi elde edilemediği durumlarda, proforma bilanço hazırlanmasında da kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, satışlara doğrudan doğruya bağlı olarak gelişme gösteren kalemlerle, doğrudan bağımlı olarak gelişme göstermeyen kalemlerin belirlenmesi gereğidir. Bilançoda yer alan hangi kalemlerin satışlarla doğrudan ilişkili olduğu belirlendikten sonra, işletmenin geçmiş yıl bilançolarında bu ilişkilerin yüzdesel hesaplamaları yapılır. Bulunan yüzdeler ile de proforma bilanço hazırlanır.

Proforma bilanço ve proforma gelir tablosu birbirine bağımlı finansal tablolardır. Proforma gelir tablosu hazırlanmadan proforma bilançonun hazırlanması mümkün değildir. Proforma bilanço hazırlanırken dağıtılmamış kâr rakamı, proforma gelir tablosu yapılmadan elde edilemez. Diğer taraftan proforma bilanço hazırlanmadan proforma gelir tablosunu tamamlamak için gerekli olan bilgiler eksik olacağından nakit açığının bilinmesi mümkün olmayacaktır⁸⁴.

2.1.2.2.Regresyon Yöntemi

Regresyon yönteminde bilanço kalemleri, satışların bir fonksiyonu olarak ele alınır. Bilanço kalemleri bağımlı değişken, satışlar da bağımsız değişken olarak kabul edilir. Ancak satışlarla, ilgili kalem arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için 5-7 yıl gibi uzun vadeli finansal tablo bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Regresyon analizi yapılarak tahmin edilecek bilanço kalemiyle satışlar arasında geçmiş yıllarda görülen ilişkiyi en iyi açıklayan regresyon denklemi bulunur. Gelecek yıllara ait satış tahminleri yapılmışsa bilanço kaleminin regresyon denklemi aracılığıyla gelecek yılların bilançolarındaki değeri hesaplanır.

Regresyon yönteminde de hareket noktası satışların yüzdesi yöntemindeki gibi satışların tahminidir. Satışlarla ilgili kalemler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu varsayıldığında fonksiyon; $y = bx + a$ olacaktır. Fonksiyonda;

⁸⁴ Aydın vd., age., s:92

a, sıfır satış düzeyinde tahmin edilecek kalemin alacağı değer,
 b, regresyon katsayısı, diğer bir ifadeyle istenen kalemin satışlardaki bir birimlik değişmeye karşılık bulunan değişme tutarıdır.

Satışlarla ilgili kalemler arasındaki ilişkinin eğrisel olduğu varsayıldığında fonksiyon; satışlar arttıkça tahmin edilen kalemin daha fazla oranda artması durumunda $y = bx + a + cx^2$, satışlar arttıkça tahmin edilen kalemin daha az oranda artması durumunda ise $y = bx + a - cx^2$ olacaktır⁸⁵.

2.1.2.3.Oranlar Yöntemi

İşletmelerin gelecekteki nakit ihtiyaçlarının tahmininde finansal oranlardan da yararlanmak mümkündür. Proforma finansal tabloların hazırlanmasında kullanılacak oranlara ilişkin bilgi; işletmenin tarihi verilerinden yararlanarak bulunan oranlar, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin ortalaması olan finansal oranlar ve benzer yapıda olan işletmelerin finansal oranlarından elde edilir. Özellikle yeni kurulmuş işletmelerde geçmiş yıllara ilişkin verilerin olmayışı nedeniyle finansal oranlardan yararlanmak akılcı bir yol olmaktadır.

Oranlar yöntemini kullanarak proforma bilanço düzenlemek için satış tahminlerinin yanı sıra yeterli sayı ve özellikte finansal oranın belirlenmesi gerekir. Bu yöntemin en önemli özelliği seçilen finansal oranlardan sağlanan bilgilerin biraraya gelmesinin proforma bilançonun düzenlenmesine imkân vermesidir.

Daha çok yeni kurulan işletmelerin proforma tablo hazırlamalarında kullanılan oranlar yöntemi, henüz kendi verileri olmayan işletmelerin geleceği planlayabilmelerinde ve gelecekteki nakit ihtiyaçlarını belirleyebilmelerinde önemli yararlar sağlamaktadır.

⁸⁵ Aydın vd., age., s:92

2.1.3. Kısa Vadeli Finansman Planlaması

İşletmelerin kısa vadeli nakit ihtiyacının ya da fazlalığının önceden saptanabilmesinde bütçelerden faydalanılır. Çünkü varlıkların finanse edilmesi gerektiğinde nakit akım analizi olarak nakit bütçesine gerek vardır. Nakit fazlalılığı işletmenin finansmanı açısından bir sıkışıklığı olmadığını; nakit azlığı ise finansman sıkışıklığının olduğunu ortaya koymaktadır.

Nakit bütçesinin düzenlenmesinde yapılması gereken ilk iş bütçenin kapsayacağı süre ve bu süre içindeki zaman dilimlerinin belirlenmesidir. Nakit bütçesi altı aylık, üç aylık, aylık olarak, hatta günümüzde bilgisayarların artan kullanımı nedeniyle daha kısa süreler için de hazırlanabilmektedir. Bu süreler belirlendikten sonra içindeki dilimler ay ya da hafta olarak belirlenir. Daha sonra işletmenin en önemli nakit kaynağını oluşturan satışların tahminine sıra gelir. Satış tahminleri ve satış politikasına bağlı olarak ilgili bütçe dönemindeki nakit girişleri belirlenir. İşletmelerin belirlenen nakit girişlerine paralel olarak nakit çıkışları tahmin edilir. Temel nakit çıkışları; ham madde alımları, işçilik giderleri, borçların geri ödemeleri, maaş ve ücret ödemelerinden oluşmaktadır.

Nakit bütçesinin düzenlenmesindeki bir diğer aşama, işletmenin ana faaliyeti ile doğrudan ilişkili olmayan ve nakit girişi sağlayan veya nakit çıkışı gerektiren faktörleri belirlemektir. Esas faaliyetlerle diğer faaliyetler sonucunda oluşan nakit giriş ve çıkışları dikkate alınarak işletmenin ilgili dönemdeki nakit durumu ortaya konulur.

Finansal planlama açısından büyük öneme sahip nakit bütçeleri sadece büyük ölçekli işletmeler tarafından değil aynı zamanda KOBİ'lerde de kullanılan önemli bir araçtır⁸⁶.

⁸⁶ Arslan Ö., "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s:133

2.2. Konaklama İşletmelerinde Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, belirli bir dönem için işletmenin nakit girişleri ve çıkışları ile ilgili tahminleri ayrıntılı bir şekilde göstermek suretiyle işletmenin ilave nakit gereksinimini veya nakit fazlası tutarını, bunların devam suretiyle birlikte ortaya koymaktadır.⁸⁷ Nakit bütçesi işletme faaliyetleri için gerekli uygun tutardaki nakdin uygun maliyetle hazır bulundurulmasına olanak sağlar. Böylece nakit hareketlerinin bütçelenmesi; nakit tedarikinin yanında nakdin verimli bir şekilde kullanılmasına da olanak sağlar. Nakit bütçelerinin anlamlı olabilmesi ve yararlı sonuçlar verebilmesi için mümkün olduğu kadar kısa aralıklarla dikkate alınması gerekmektedir. Nakit yönetimi, işletmenin kârlılığı ve verimliliği üzerinde önemli etkilerde bulunur.⁸⁸

Finans yöneticisinin, işletmenin nakit girişlerini ve çıkışlarını koordine etmede yararlanacağı araçlardan en önemlisi nakit bütçesidir. Nakit bütçesi yardımıyla; nakit girişleri ile planlanan dönemdeki ödemelerin zamanlaması yapılır. Nakit bütçesi diğer bütçelerden farklı olarak yalnız gerçekleşecek nakit hareketleri ile ilgilidir. İşletmenin ödemesi gereken, fakat günü belli olmayan, işletmeye gelecek fakat giriş tarihi belli olmayan nakit hareketleri nakit bütçesinde gösterilmez.⁸⁹

Nakit bütçesi diğer bütçelerle oldukça yakından ilgilidir. Bütçelenen nakit girişlerinin miktarı; satış tahminine, kredili satışların miktar ve vadelerine, işletmenin alacaklarının ne kadarının tahsil edilebileceği gibi verilere dayanmaktadır. Bütçelenen nakit çıkışlarının miktarı ise üretim maliyetleri, faaliyet giderleri, yatırım harcamaları ve satıcıların sundukları vadelere dayanmaktadır. Borcun alınması ve geri ödenmesi, kâr payı dağıtımı, nakit sermaye artırımını gibi faktörler de nakit bütçesini olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir.

Nakit bütçesinin belli amaçları vardır. Bu amaçların başlıcaları Williams vd.⁹⁰ tarafından şu şekilde sıralandırılmıştır:

⁸⁷ Akgüç Ö., *Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul, 1991, s:165

⁸⁸ Ataman & Hacırüstemoğlu, age., s:395

⁸⁹ Büker & Aşkoğlu & Sevil, age., s:161

⁹⁰ Williams J.R., Haka S.F., Bettner M.S., Carcello J.V., *Financial & Managerial Accounting The Basis for Business Decisions*, Fourteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, 2008, s:591

- Yöneticileri kendi departmanlarının ilerleme kaydedebilmesi adına faaliyetlerinin plan ve koordinasyonunu yapmaları için yüreklendirmek,
- Yöneticilere kaynaklarını, kullanım alanlarını ve sonuçlarını göstererek kendilerinden beklenen başarıyı sağlamalarına imkân vermek,
- Departmansal performansa değer biçmek için yararlı hedefler belirlemek,
- Potansiyel nakit açıklarına karşı önceden uyarıda bulunmak.

İşletmeler, bütçe hazırlarken kullandıkları verilerin elde edilişlerine göre iki türlü nakit bütçesi düzenleyebilirler. Bunlar, *Statik (Tahmini) Nakit Bütçesi* ve *Reel (Gerçek Verilere Dayalı) Nakit Bütçesi*'dir.

İşletmeler yılda en az bir kez işletme bütçesi hazırlamaktadırlar. Bunun devamında da genellikle oluşabilecek nakit ihtiyacını belirleyebilmek için nakit bütçesi düzenlerler. İşletme faaliyete başlamadan tahmini rakamlarla oluşturulan işletme bütçesinin devamında hazırlanan nakit bütçesi de tamamen tahmini rakamlara dayalı olduğu için bu tür bütçelere *Statik Nakit Bütçesi* denilmektedir. Statik nakit bütçesinde kullanılan nakit girişleri satış bütçesine; nakit çıkışları ise malzeme alımı, işçilik giderleri, genel yönetim giderleri, yatırım giderleri, faaliyet giderleri ve diğer giderler kalemlerine dayanan tahmini verilerden oluşmaktadır. Statik nakit bütçesi **Tablo 2**'de görüldüğü gibi düzenlenir.

Tablo 2 Statik Nakit Bütçesi

	AYLAR					TOPLAM
	OCAK	ŞUBAT	MART	ARALIK	
Nakit Dengesi (D.B)	30.000	5.270	10.410		13.660	59.340
Alacaklar (+)	57.100	68.750	88.500		102.750	317.100
Toplam Nakit Girişleri	87.100	74.020	98.910		116.410	376.440
Direkt Malzeme	7.830	11.390	15.390		17.210	51.820
Direkt İşçilik	2.000	2.520	3.560		3.280	11.360
Genel Üretim Gideri	33.000	39.500	52.500		49.000	174.000
Ar-Ge Gideri						
Paz.Sat.Dağ. Gideri						
Genel Yönetim Gideri						
Diğer	9.000	10.200	13.800		12.600	45.600
Vergi	30.000					30.000
Toplam Nakit Çıkışları	81.830	63.610	85.250		82.090	312.780
Nakit Durumu	5.270	10.410	13.660		34.320	63.660

Kaynak: Yükçü S., Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Cem Ofset, İzmir, 1999, s:773

Bütçeleme dönemi yaşanmaya başladığında bütçe dizininde de pek çok sapma ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu sapmalar aşırı boyutlarda olmadığı müddetçe işletme bütçeleri üzerinde değişikliğe gidilmemekte dolayısıyla da statik nakit bütçesindeki verilerde de düzeltilme yapılamamaktadır. Yapılan tahminlerde büyük sapmalar gerçekleştiğinde bütçeler; değişen işletme ve ekonomik koşullara göre revize edilirler. Ancak yine de elde edilen nakit fazlası veya açığı tahminidir. Bu bilgi ile nakit yönetimine gidilmesi işlemleri olduğundan da karmaşık bir hale getirmektedir.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri dönem içerisinde gerçek nakit durumlarını da bilmek zorundadırlar. Bu amaçla tamamen gerçekleşmiş verilere dayanarak hazırlanan nakit bütçeleri düzenlenmektedir ve düzenlenen bu *Reel Nakit Bütçelerinde* statik nakit bütçelerinde olduğu gibi sapmalar yaşanmamaktadır. Bu nedenle reel nakit bütçeleri, yöneticiler için büyük önem arz etmektedir. Reel nakit bütçesi **Tablo 3**'de görüldüğü gibi düzenlenir.

Tablo 3 Reel Nakit Bütçesi

	NİSAN								Toplam
	1	2	3	4	5	6	...	31	
Nakit Dengesi (D.B)									
<u>Nakit Girişleri</u>									
➤ Alınan Çekler									
➤ Alacak Senetleri									
➤ Vadeli Hesaplar (Bağlı Nakit Değerler)									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Alıcılar Hesapları									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Diğer Alacaklar									
Toplam Nakit Girişleri									
<u>Nakit Çıkışları</u>									
➤ Verilen Çekler									
➤ Borç Senetleri									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Satıcılar Hesabı									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Olan Diğer Borçlar									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Olan Kısa Vadeli Kredi Hesabı									
➤ Vadesi Kesinleşmiş Olan Uzun Vadeli Kredi Hesabı									
Toplam Nakit Çıkışları									
Nakit Durumu									

Kaynak: Yükücü S., İcerli M. Y., "Etkili Bir Nakit Yönetim Aracı Olarak Dinamik Nakit Bütçesi Örneği", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Yıl:3, Sayı:9, Mayıs 2003, s:7

Reel nakit bütçeleri fiili rakamlara dayandığı için bize en fazla düne kadar olan durumu göstermektedir. Bugün ve ertesinde işletme faaliyetlerinde yaşanabilecek olan nakit giriş ve çıkışlarına ilişkin bir bilgi yer almamaktadır. Ancak bu eksikliğine rağmen reel nakit bütçesi uygulama oldukça sık kullanılan bir finansal araçtır.

Konaklama işletmeleri için ideal nakit bütçesi; vadesiz mevduat hesabını sıfır yapan bütçedir. Bu da günlük nakit girişlerinin hesaptan karşılanan nakit çıkışlarına eşit olması demektir. Ancak nakit girişleri değişik günlerde olurken nakit çıkışları belirli bir günde gerçekleştiğinden; nakit girişleri ve nakit çıkışları genellikle birbiriyle aynı değildir. Bunun için birçok konaklama işletmesi hesaplarını çekleriyle birebir karşılayacak olan minimum bütçeleri kullanmaktadır. Bu tür nakit bütçelerinin kullanılmasının nedeni genellikle işlem güdüsü ile kendini göstermektedir⁹¹.

2.2.1. Nakit Bütçesinin Dönemi

Nakit bütçesi, işletmenin dönemler itibariyle nakit giriş ve çıkışlarının önceden ayrıntılarıyla gösterildiği, kısa vadeli bir bütçeleme tekniğidir. Bu nedenle uygulanacağı dönemin de bir sınırlaması vardır. Söz konusu olan bu sınır bir yıldır. Nakit bütçesinin düzenlenmesinin ardından elde edilen bulgular çerçevesinde işletmenin nakit yönetiminden sorumlu personeli, işletmenin nakit ihtiyacının hangi kaynaklardan sağlanacağı veya nakit fazlasının nasıl değerlendirileceğine karar vermektedir. İşletmeler kendi ihtiyaçları ve yönetim politikaları doğrultusunda nakit bütçelerini haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık olmak üzere çeşitli şekillerde düzenlemektedir.

Bütçeleme sürecine başlamadan önce bütçe döneminin saptanması gerekmektedir. Konaklama işletmeleri için en uygun süre genel olarak on iki aydır. Yılın yalnız belirli bir süresince faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bütçe dönemi, açık bulunan süreyle sınırlanmaktadır. Bütçeleme işlemlerine yeni başlamış veya yeni açılmış bir konaklama işletmesi için bütçe dönemi birkaç ayla sınırlandırılabilir⁹².

⁹¹ Schmidgall, age., s:504

⁹² Benligiray & Kartal & Uysal, age., s:161

Elde bulundurulanan nakdin kullanılabilir olması ya da olmaması; işletmenin faaliyetleriyle ilgili en önemli sınırlayıcı faktördür. İşletmede yeterli nakit yoksa, işletme iflasa sürüklenmeden önce bir şeyler yapmak için çok az bir vakit kalmaktadır. Hiçbir işletme bankalar ya da hisse sahiplerinden sonsuza dek daha fazla nakit isteyemez. Dolayısıyla büyümenin yanında hayatta kalabilmek için kullanılacak nakdin dikkatle tahmin edilmesi; ne kadar, ne zaman ve ne için gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir⁹³.

Bütçenin denetim işlevinin yerine getirilebilmesi için belirli dönemlerde fiili rakamlarla karşılaştırılması gerekir. Konaklama işletmelerinde dönemsel dalgalanmaların yaşanmasının muhtemel olduğu göz önüne alındığında nakit bütçelerinin yıllık olarak düzenlenmesinden çok aylık hatta haftalık olarak düzenlenmesi ve kontrollerinin yine düzenlenme sıklığına bağlı olarak gerçekleştirilmesi; işletmenin başarı elde etmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Haftalık veya günlük bütçeler işletme departman müdürleri veya yardımcı personel tarafından oldukça sık kullanılır⁹⁴. Ancak Çetiner'in⁹⁵ de belirttiği üzere bütçenin aylık hazırlanması, ayların aynı sayıda gün olmamaları nedeniyle karşılaştırma imkânını zorlaştırır. Bu nedenle yılın dört haftalık on üç döneme bölünmesi daha uygundur.

Çoğu konaklama işletmelerinin nakit akımlarında değişikliğe rastlandığından, nakit bütçeleri genellikle aylık hazırlanmaktadır. Hazırlanan bu nakit bütçelerinin doğruluğu da yapılan satış tahminleri ve bütçe hazırlanırken kullanılan varsayımların doğruluğuna bağlıdır⁹⁶.

2.2.2. Nakit Bütçesinin Hazırlanması

Schmidgall'in⁹⁷ de belirtmiş olduğu gibi nakit bütçeleri, nakit girişleri ve nakit çıkışlarının belirli bir zaman için tahminlenmesiyle hazırlanmaktadır. Tahmin edilen nakit girişleri ve dönem başı nakdinin faaliyetlere harcanan nakit çıkışlarını karşılamaya yetmediği durumlarda yönetim, gerekli nakdi sağlamak zorundadır. Eğer tahminlenen rakamlarda

⁹³ Parsloe E., Wright R., *Sistemli Bütçeleme*, (Çvr: :Bora A., Cankoçak O.) İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara, Ocak 1997, s:23

⁹⁴ Kozak N. vd., *Otel İşletmeciliği, Uygulamalar, Kavramlar*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s:189

⁹⁵ Çetiner E., *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, 3. Baskı Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s:391

⁹⁶ Türedi S., "Turizm İşletmelerinde Finansal Planlama ve Denetim Aracı Olarak Nakit Bütçeleri", *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17-19 Nisan 2008, Balıkesir, s:138

⁹⁷ Schmidgall, age., s:508

fazlalık meydana gelirse; kısa vadeli nakit yatırımları ya da beklenmedik nakit çıkışlarına karşı bir miktar daha ayrıldıktan sonra nakit bütçesinde düzenlemeler yapılmalıdır.

Nakit bütçesinin hazırlanmasında ilk aşama, bütçelerin kapsayacağı süre ve bu süre içindeki zaman dilimlerinin belirlenmesidir. Nakit bütçesi günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık dönemler için hazırlanır. Nakit bütçesi yardımıyla, ilgili dönemlere ilişkin nakit giriş ve çıkışları önceden belirlenip gerekli önlemler alınabilir.

Nakit bütçesinin hazırlanmasındaki bir diğer aşama ise, işletmenin faaliyeti ile doğrudan ilişkisi olmayan ve nakit girişi sağlayan veya nakit çıkışı gerektiren finansal faktörleri belirlemektir. Satışlar dışında en çok rastlanan nakit girişleri ise; bankalardan sağlanan krediler, tahvil satışları, işletmenin iştiraklerinden sağlanan kâr payları ile satın alınan tahvillerin faizlerinden kaynaklanır. Alışlar dışında en çok rastlanan nakit çıkışları ise; borçların ödenmesi, tahvillerin anapara ve faizlerinin ödenmesi ve hisse senedi sahiplerine kâr payı ödenmesi yoluyla gerçekleşir⁹⁸.Yükçü vd.⁹⁹, nakit bütçesinin hazırlanma sürecini altı ana madde altında özetlemektedirler. Bu aşamalar sırasıyla;

- Çeşitli varsayımlardan oluşan senaryoların oluşturulması;
- Satışların tahminlenmesi;
- Faaliyetlerden gelecek nakit girişlerinin belirlenmesi;
- Faaliyetler nedeniyle ortaya çıkacak nakit çıkışlarının belirlenmesi;
- Diğer olası tüm nakit giriş ve çıkışlarının tahminlenmesi;
- Finansman açığının ya da finansman fazlasının belirlenmesi'dir.

Konaklama işletmelerinde nakit bütçesi, işletme bütçesi oluşturulduktan sonra buradaki verilere dayanılarak oluşturulmaktadır. İşletme bütçesi hazırlanırken ise her fonksiyon için hasılat, maliyet ve giderler tek tek tahmin edilir. İşletme faaliyetlerinin bütçeleme işlemi, işletmenin yönetimi ile görevli kişilerin işbirliğini gerektirdiği için büyük ölçekli konaklama işletmelerinde bu iş için bir bütçe komisyonu kurulmaktadır. Oluşturulan komisyon işletmenin tür ve büyüklüğüne göre; otel müdürü, departman müdürleri, departman şefleri ve muhasebe müdüründen kurulur. Otel müdürü komisyona başkanlık ederken muhasebe müdürü de sekreter olarak görev alır. Komisyondaki departman müdürleri kendi departmanlarına ait bütçe çalışmalarını yapmakla sorumludurlar. Küçük ölçekli konaklama

⁹⁸ Büker & Aşıkoğlu & Sevil, age., s:162-163

⁹⁹ Yükçü vd., age., s:463

işletmelerinde ise bu işlemler muhasebe müdürü veya otel müdürü tarafından yerine getirilmektedir¹⁰⁰.

Nakit bütçesinin en önemli dayanağı işletme bütçesidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde işletme bütçesi hazırlanıp yazılı ya da sözlü olarak onaylanmadan nakit bütçesi hazırlanmamalıdır. Konaklama işletmeleri nakit bütçelerine; işletme bütçesindeki gelir ve giderleri dikkate aldıktan sonra varsa banka kredi borçları ve ödenecek diğer borçlarını ödeme şekilleri doğrultusunda; işletmede yapılması planlanan ek yatırım ve yenilemeleri belirlenen zaman dilimleri doğrultusunda ilave etmelidir. Ayrıca işletme bütçesinde dikkate alınmayan KDV, nakit bütçesine dahil edilmelidir¹⁰¹.

Konaklama işletmelerinde en çok gelir sağlanan departmanlardan birisi de yiyecek-içecek departmanıdır. Departmandaki satışlardan elde edilecek gelirin doğru tahmin edilmesi nakit bütçesinin o ölçüde gerçeğe yakın çıkmasını sağlayacaktır. Aktaş¹⁰², yiyecek ve içecek satışlarının tahminlenmesinde bölüm gelirlerinin aylık tahminleme çalışmalarından ibaret olan geçmiş satış gelirleri raporundan yararlanılabileceğini; aylık gelir tahminlerinin ay sonu itibarıyla gerçekleşen rakamlarla karşılaştırılarak sonuçların yeniden revize edilmesine olanak sağladığına dikkat çekmektedir. Günümüzde her şey dahil konaklama hizmeti veren işletmelerde ise yiyecek ve içeceklerin satış gelirlerinden çok maliyetleri nakit bütçesinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü söz konusu durum karşısında yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında kullanılan malzemeler hizmet üretim aşamasında alınmakta dolayısıyla nakit çıkışına neden olmaktadır; ancak bu hizmetlerin satışı önceden ve sabit bir miktar üzerinden gerçekleştirildiği için katlanılan maliyetlerin satış gelirlerini aşması söz konusu olabilmektedir.

Nakit bütçesinde, diğer işletme bütçelerindeki bilgilerden yararlanılarak nakit tahsilatı ile ödemelerini belirlenir; ancak nakit bütçesi ile diğer işletme bütçeleri arasında çok önemli bir fark vardır. Diğer işletme bütçeleri tahakkuk esasına göre düzenlenirken nakit bütçesinde ilke nakit esasıdır. Nakit bütçesinde yararlanılan veriler kesinlikle nakit esasına dönüştürülmüştür. Nakit bütçesinin düzenlenmesinde iki temel yöntem vardır. Bunlar;

¹⁰⁰ Benligiray & Kartal & Uysal, age., s:163

¹⁰¹ Şişman A., *Otelin Nakit Bütçesini Ne Zaman ve Niçin Hazırlamalıyız*, http://www.adnansisman.com/otellerde_nakit_butcesi.html, Erişim Tarihi:12/07/2008

¹⁰² Aktaş A., *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, 2. Baskı, Livane Matbaası, Ocak 2001, s:36

➤ *Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğruca Öngörü Yöntemi*

Bu yöntem yıllık işletme bütçesinin düzenlendiği durumlarda uygulanır. Kâr planlaması ve kontrol sisteminde yer alan satış, üretim, gider, yatırım bütçeleri ve diğer bütçeler analiz edilir ve meydana getirdikleri nakit giriş ve çıkışları ara dönemlere göre saptanır. Böyle düzenlenen nakit bütçeleri faaliyet planlarının yaratacağı parasal etkileri de kontrol eder¹⁰³.

Nakit giriş ve çıkışlarının doğruca öngörü yöntemi, nakit girişlerinin altı aydan uzun bir süreliğine planlanmasında kullanılır. Bu yöntemde peşin satışlar, alacakların tahsili, banka kredileri, özsermaye artırımı gibi doğrudan nakit kaynakları ve yiyecek malzemesi alımı, maaş ödemeleri, kira ödemeleri ve kar payı ödemeleri gibi doğrudan kullanım yerleri gösterilmektedir. Bu nedenle bu yöntemin anlaşılması oldukça kolaydır.

Nakit giriş ve çıkışlarının doğruca öngörü yöntemine ilişkin basit bir örnek **Tablo 4**'de gösterilmektedir. Bu tablo nakit girişlerinin bütçe tahmini ve nakit çıkışlarının bütçe tahmini olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Nakit girişlerinin bütçe tahmini; tahmini dönem başı nakit mevcuduna belirlenen süre içerisindeki olası nakit girişlerinin eklenmesiyle bulunurken; nakit çıkışlarının bütçe tahmini de tahmini nakit girişlerinden tahmini dönem sonu nakit mevcudunun çıkarılmasıyla elde edilir. Bu yöntemle minimum nakit ihtiyacı veya nakit fazlası karşılaştırma yoluyla belirlenmiş olur¹⁰⁴.

➤ *Düzeltilmiş Net Kâr Yöntemi*

Bu yöntem daha çok uzun dönemli nakit bütçesinin düzenlenmesinde kullanılır. Yöntem net kârın öngörülmesi ile başlar. Bu kâra amortisman gibi nakit çıkışı göstermeyen kalemler eklenerek faaliyetler tarafından yaratılan nakit belirlenir. Böylece net kâr tahakkuk esasından nakit esasına dönüştürülür. Daha sonra diğer nakit giriş ve çıkışları öngörülür ve bu verilere dayanılarak nakit bütçesi düzenlenir. Bu yöntemde nakit giriş ve çıkışları ayrı olarak gösterilmezler¹⁰⁵. Düzeltilmiş net kâr yöntemine ilişkin bir örnek **Tablo 5**'de gösterilmektedir.

¹⁰³ Ataman & Hacırüstemoğlu, age., s:397

¹⁰⁴ Andrew & Schmidgall, age., s:273

¹⁰⁵ Ataman & Hacırüstemoğlu, age., s:397

Tablo 4 Nakit Bütçesi: Nakit Giriş Ve Çıktılarının Doğruca Öngörü Yöntemi

Nakit Bütçesi						
Nakit Giriş ve Çıktılarının Doğruca Öngörü Yöntemi						
Ocak-Haziran 20X1						
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Tahmini Dönem Başı Nakit Mevcudu	\$	\$	\$	\$	\$	
Tahmini Nakit Girişleri:						
Peşin Satışlar						
Alacakların Tahsili						
Banka Kredilerinden Sağlanan Gelir						
Aktiflerin Satışından Sağlanan Gelir						
Diğer						
Toplam	-----	-----	-----	-----	-----	
Tahmini Nakit Girişi						
Tahmini Nakit Çıktıları:						
Stoklar						
Maaşlar						
İşletme Giderleri						
Vergiler						
Sigortalar						
Kira Ödemeleri						
Kar Payları						
Diğer						
Toplam	-----	-----	-----	-----	-----	
Tahmini Dönem Sonu Nakit Mevcudu						
Minimum Nakit İhtiyacı						
Nakit Fazlası ya da Açığı	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Kaynak: Schmidgall R.S., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, Sixth Edition, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2006, s:510

Nakit bütçesinin belirlenen dönem sonunda fazla vermesi durumunda, nakit fazlası mümkün olduğunca yatırıma dönüştürülmelidir. Fazla nakdin yatırıma dönüştürülmesinde etkili olan altı faktör; risk, getiri, likidite, maliyet, boyut ve zamandır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse¹⁰⁶;

- *Risk*, yatırımın kaybetme olasılığı ile ilgilidir. Yöneticiler özellikle kısa vadeli yatırımlarda minimum risk almak isterler. Bu gibi durumlarda devlet tahvil ve bonoları risksiz oldukları için daha çok tercih edilmektedir.
- *Getiri*, yatırımın sermayeye kazandırılması ile ilgilidir. En iyi risk ve en uzun yatırım periyodu genellikle en iyi getiriyi sağlamaktadır.

¹⁰⁶ Schmidgall, age., s:509

Tablo 5 Nakit Bütçesi: Düzeltilmiş Net Kâr Yöntemi

Nakit Bütçesi	
Düzeltilmiş Net Kâr Yöntemi	
31 Aralık 19X1	
Dönem Başı Nakit Mevcudu	\$
Nakit Kaynakları:	
Net Gelir	\$
Artı: Gelir Vergisi Giderleri	
Değer Kaybı	
Amortisman	
Diğer	

Diğer Kaynaklar:	
Banka Kredilerinden Sağlanan Gelir	
Aktiflerin Satışı	
Özsermaye Satışı	
Diğer	
Toplam	=====
Nakit Kullanımları:	
Gelir Hesaplarındaki Artış	
Stoklardaki Artış	
Dalgalı Borçlardaki Azalış	
Aktif Satın Alınması	
Gelir Vergisi Ödemeleri	
Uzun Vadeli Borçlarda Azalma	
Diğer	
Toplam	=====
Dönem Sonu Nakit Mevcudu	-----
Minimum Nakit İhtiyacı	-----
Nakit Fazlası ya da Açığı	\$ =====

Kaynak: Andrew W.P., Schmidgall R.S., *Financial Management for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, 1993, s:275

- *Likidite*, yatırımın nakde çevrilebilmesi ile ilgilidir. Nakdin oldukça likit varlıklarda yatırım olarak değerlendirildiği durumlarda yatırımın nakde çevrilebilmesi de o kadar çabuk olacaktır.
- *Maliyet*, yatırım maliyetinin komisyon ücreti ile ilgilidir.
- *Boyut*, yatırımın mevcut miktarıyla ilgilidir. Genellikle yatırım için daha uygun miktardaki nakit daha fazla getiri sağlamaktadır.
- *Zaman*, sermayenin yatırımda geçirdiği sürenin miktarı ile ilgilidir. Uzun yatırım süresi genellikle daha yüksek getiri sağlamaktadır.

2.2.3. Satışlardaki Değişimin Nakit İhtiyacı Üzerindeki Etkileri

Nakit bütçesi ile satış bütçesi karşılaştırılacak olursa; satış bütçesinde, satılması beklenen mal miktarı gösterilir. Fakat bu satışın kredili ya da peşin olması, kredili satış yapılacaksa kredinin vadesi, satış bütçesinde gösterilmez. Nakit bütçesinde ise, satışlardan doğan nakit girişinin günlerinin kesin olarak gösterilmesi gerekir. Satış bütçesinde satışlardan doğan alacağın miktarının gösterilmesi yeterli iken, nakit bütçesinde alacağın miktarı ile hangi tarihlerde tahsil edileceği gösterilir¹⁰⁷.

Turizm, diğer sektörlerle oranla mali açıdan her zaman risklerle karşı karşıya kalınabilecek bir sektördür. Bu nedenle de konaklama işletmelerinin satış ve nakit bütçelerini hazırlarken bu tür riskleri de hesaba katması; işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi için oldukça önemlidir. Çünkü Kaşlı ve Karataban'ın¹⁰⁸ da değinmiş oldukları gibi konaklama işletmelerinde zaman zaman terör, dünya kupası, olimpiyatlar gibi spor organizasyonları nedeniyle turistik talepte azalma yaşanmakta; bu da işletmelerin satış tahminlerinde yanılmaları neden olmaktadır. Satış tahminlerinde yaşanan yanılmalar ise nakit ihtiyaçlarını önemli ölçülerde etkileyebilmektedir. Hatta konaklama işletmeleri bu gibi durumlarda borçlarını ödeyemez duruma düşebilmektedir.

Konaklama işletmeleri; konaklama, yiyecek ve içecek, toplantı ve konferans, eğlence vb. hizmetler üretmektedir. Temel ürünü olan odalarını kapasiteleri ölçüsünde her gün yeniden ürettikleri varsayılmaktadır. Günlük oda kapasitesini üzerindeki talebe cevap verilemezken, satılmayan odaların stoklanarak sonraki günlerde satılması da söz konusu değildir¹⁰⁹.

İşletmenin satış düzeyi önceden tahmin edilebiliyorsa, nakit giriş ve çıkışları oldukça isabetli olarak belirlenir. Nakit çıkışları nakit girişlerini aşıyorsa, nakit çıkışlarını karşılamak için yeterli nakit bulundurmamak gerekir. Konaklama işletmelerinde alacakların çoğunluğu yabancı para birimlerinden oluşurken; ödemeleri Türk Lirası olarak yapılmaktadır. Satışlarının ise büyük bir kısmı işletme faaliyete geçmeden çok önce gerçekleştirilmektedir.

¹⁰⁷ Bükler & Aşıkoğlu & Sevil, age., 1:161-162

¹⁰⁸ Kaşlı M., Karataban Ö., "İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören Turizm İşletmelerinin Oranlar Yoluyla Analizi", *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir 17-19 Nisan 2008, s:145

¹⁰⁹ Met Ö., Erdem B., "Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006, s:55

Bu nedenle fiyatlama yapılırken nakit ihtiyacı ve kur dalgalanmaları hesaplanmalıdır⁶¹. Burada başarı, bütçelerin gerçeğe yakınlığı ile doğru orantılı olmaktadır.

Büker, Aşıkoğlu ve Sevil'e¹¹¹ göre eğer işletmede satış modeli iyi kurulmuşsa, üretim ihtiyaçları bilinecek, iyi bir bütçeleme yapılacak ya da belirli güvenlik sınırları içinde tahmin edilecektir. Sonuçta da fazla nakit varlıklara yatırılacaktır. İşletmenin kurulması ile katlanılacak riskler nedeniyle nakdin bankanın vereceği faizden daha yüksek bir gelir getirecek herhangi bir işe yatırılması gerekmektedir. İşletme elinde nakit bulunduracaksa, hiç kaybetme riski olmaksızın veya çok düşük bir riskle yatırım yapabilecek alanlar bulabilir.

Önceden tahmin edilemeyen satış düzeyi ve modelleri ile hızlı büyüyen bir işletme gelecekte öngörülemeyen ihtiyaçları için yüksek miktarda nakit bulunduracağından geliri de düşük olacaktır.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi

Coltman'ın¹¹² bir eserinde belirtmiş olduğu üzere nakit yönetimi; bankada kalanın doğruluğunu, kasiyerlerin kasasındaki nakit tutarlarının doğruluğunu sağlayan bir olay değildir. Aksine nakit yönetimi, işletme sermayesinin bütün kalemlerinin yönetimidir. Nakit, alacaklar, stoklar yanında ödenecek giderlerin, borç ödemelerinin ve duran varlık alımı ve dividant ödemeleri gibi ihtiyari harcama kalemlerinin de yönetimidir. Nakit yönetimi, ayrıca Doğukanlı ve Vural'ın¹¹³ da belirttikleri gibi nakit bütçesi, dönemi boyunca nakit çıkışlarını karşılayabilmek için işlem güdüsüyle elde bulundurulmuş nakit ile ihtiyat güdüsüyle elde bulundurulmuş nakdin yönetimini de kapsamaktadır.

Yılmaz¹¹⁴ ise, yapmış olduğu bir çalışma sonucunda elde ettiği bilgilere dayanarak şöyle bir tanımlamada bulunmaktadır: *Nakit yönetimi, işletme nakdinin finansal tablolarda yer alan veriler esas alınarak analizi, geliştirilmesi, nakit fazlasının serbest ve bağlı nakit*

¹¹⁰ Erdinç S.B., “İşletme Sermayesi Yönetiminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir 17-19 Nisan 2008, s:143

¹¹¹ Büker & Aşıkoğlu & Sevil, age., s:224

¹¹² Coltman, age., s:80

¹¹³ Doğukanlı H., Vural G., “Çok Uluslu Şirketlerde Çalışma Sermayesi Yönetimine Uluslararası Bakış”, *Active Finans*, Temmuz-Ağustos 2004, s:3

¹¹⁴ Yılmaz, age., s:187

olarak gruplandırılarak yatıma dönüştürülmesi ve nakit açığının finansmanı faaliyetlerinin finans departmanının diğer işlevleri, işletmenin diğer işlevsel departmanları ve uluslararası ve ulusal ekonomik, finansal, yasal ve toplumsal ortamla uyumlu biçimde yürütülmesidir. Bir başka tanımlada ise işletmeyi içinde yer aldığı sektörde başarıya ulaştırmada en önemli aracın nakit akımları olması nedeniyle nakit yönetimi, finans departmanının temel günlük rutini olarak değerlendirilmektedir¹¹⁵.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi; temel olarak üç ana hedefte özetlenmektedir. Bunlar; likidite sorumluluğu, nakit kârlılığı ve nakit denetimidir. Finans yöneticisi bu durumda öncelikle çalışmakta olduğu konaklama işletmesinin elinde bulunduracağı nakit tutarını etkileyen faktörleri belirleyerek işletmenin nakdi yükümlülüklerini karşılayacak ve günlük faaliyetlerini aksatmayacak optimum nakit tutarını belirlemelidir.

Schmidgall¹¹⁶, konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin; nakit bütçeleri, nakit akımı ve kısa vadeli güvenlik yatırımları olarak kendini gösterdiğini dile getirmektedir. Yetersiz nakit ise işletmeleri hızla iflasa götürebilmektedir. Bu nedenle, nakit yönetimi küçük ve büyük ölçekli konaklama işletmeleri için oldukça kritiktir.

Konaklama işletmelerinde optimum nakit tutarının belirlenmesinde en önemli faktör; işletme ödemelerinin süreklilik arz etmesine rağmen işletmeye olan nakit girişlerinin zaman ve miktar açısından farklılıklar göstermesidir. Ödemelerin zamanının belirli olmasına karşın alacakların tahsilinde belirsizliklerin yaşanması konaklama işletmelerinin sıklıkla nakit açığı yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum karşısında konaklama işletmelerinde işlem ve ihtiyat güdüleriyle daha fazla nakit bulundurulmaktadır.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin en belirgin özelliği; gelirler ile giderlerin mümkün olduğu kadar az bir nakitle gerçekleştirilmesidir. Nakit, stok alımlarında ve yiyeceklerin satımında kullanılmaktadır. Yiyecek satıldığında onun alımı için kullanılan nakit stoktan gelir hesabına geçmektedir. Belirli bir süre zarfında stok alımlarında kullanılan nakit satışların gerçekleşmesi ile işletmeye geri döner. Bu sürece *nakit akım döngüsü* denmektedir.

¹¹⁵ Cooper R., *Corporate Treasury and Cash Management*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2004, s:263

¹¹⁶ Schmidgall, age., s:503

Bu sürecin kısa sürede tamamlanması işletmenin nakit ihtiyacını minimize etmesi bakımından daha yararlıdır¹¹⁷.

Konaklama işletmeleri ellerindeki bu kısıtlı kaynakları en verimli biçimde kullanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle elinde bulundurduğu nakdin büyüme, iş ve yatırım fırsatlarından yararlanmayı mümkün kılacak düzeyde olması gerekmektedir. Aksi halde elde yetersiz nakit bulundurulduğundan karlılığı sınırlayacak kararların alınması kaçınılmaz olacak ve nakit yetersizliğinin devam etmesi halinde de ciddi nakit sıkıntıları yaşanabilecektir. Ancak elde bulundurulan nakdin, kaynak maliyetini yükseltecek ya da kârlılığı düşürecek kadar fazla da olmaması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerini değerlemede kullanılan en yararlı yöntem; *gelir yaklaşımı*¹¹⁸. Bu durum nakit yönetiminin konaklama işletmeleri için oldukça önemli bir konu olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır; çünkü gelir yaklaşımında konaklama işletmesinin değeri; işletmenin gelecekteki net nakit akımının, beklenen kârlılık oranı üzerinden bugüne indirgenmesiyle belirlenmektedir. Konaklama sektörü de hizmete dayalı bir sektör olduğu için konaklama işletmesinin değerini; işletme yönetiminin kalitesi, nakit yönetimine olan yaklaşımları ve bu konudaki başarıları belirlemektedir.

Günümüzde konaklama işletmelerine bakıldığında eskisinden daha katı bir rekabet içinde oldukları ve gelecekte bu rekabet ortamının daha da artmasının beklendiği gözlemlenmektedir. Bu durumda konaklama işletmelerinin rekabetten geri kalmamaları adına mali başarısızlığa düşmemeleri gerekmektedir. *Mali başarısızlık* ise; işletme gelirlerinin maliyetlerini karşılayamaması ya da işletmenin teknik likiditesini kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan faktörler ise Türksoy¹¹⁹ tarafından şu şekilde dile getirilmektedir: “*Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan faktörler; yüksek işletme borçları ve faaliyet maliyetleri, yetersiz özsermaye ve uygun olmayan mali oranlar gibi finansal karakterde olanlar ve işletme kapasitesi, doluluk oranı, maliyet yapısı, kârlılık, işletmenin açık olduğu dönem gibi faaliyetlerle ilgili olanlardır.*” Tüm bu faktörler göz önüne alındığında konaklama işletmeleri için nakit yönetiminin ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

¹¹⁷ Schmidgall, age., s:505

¹¹⁸ Met Ö., “Konaklama İşletmelerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi ve Değerleme Yaklaşımları”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2007, Sayı:1, s:55

¹¹⁹ Türksoy A., “Otel İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Faktörler: Ülkemizdeki Halka Açık Otel İşletmelerine İlişkin Bir Değerlendirme”, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, 2005, s:46

Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de işletmenin yükümlülüklerinin yerine getirilmesi hem yasal hem ahlaki hem de ekonomik açıdan gereklidir. Bu nedenle nakit yönetiminde denetim ciddiyle ele alınmalıdır. Aksi takdirde işletme satıcılar ve kredi verenler nezdinde itibarını kaybedeceği için daha sonraki alımlarında alım koşulları ağırlaşabilir, maliyetleri artabilir, alımları aksayabilir ve en önemlisi işletme iflasın eşiğine gelebilir.

Konaklama işletmelerinde finansman genellikle oda satışlarından sağlanmaktadır. Konaklama işletmelerindeki yüzlerce odanın satışı için ise düzinelerce işlemin gerçekleşmesi gerekmektedir. Merkezi nakit yönetimi ile bu tür işletmelerde daha akıllı ve etkili bir yatırım aracı olarak havuzda nakit bulundurulmasıyla küçük ödemelerin birikmesini beklemeden kâr paylarının ödenmesine olanak sağlanmaktadır. Zincir konaklama işletmelerinde sadece daha akıllı yatırım yapmak amaçlı değil; ekstra nakit için de bünyesindeki birçok konaklama işletmesinin küçük tutarlarının havuza aktarılmasıyla büyük miktarlara ulaşılmaktadır¹²⁰.

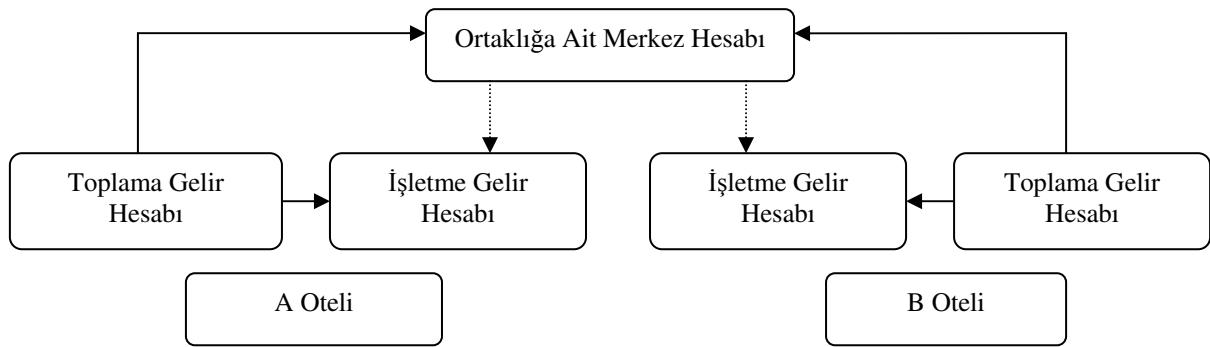
Konaklama işletmeleri aynı zamanda uluslararası işletme kapsamında da yer alabilmektedirler. Bu durumda nakit yönetiminin uluslararası işletmelerde ne şekilde yürütüldüğünün de bilinmesi gerekmektedir. İşeri¹²¹, uluslararası bir işletmenin nakit yönetiminde amaçların ulusal bir işletme ile aynı özellikleri gösterdiğini belirtmiştir. Nakit girişlerini mümkün olduğunca hızlandırıp nakit çıkışlarını da yavaşlatarak işletme bünyesinde nakdi çoğaltmak; nakdi işletme içinde ihtiyaç duyulmayan departmanlardan ihtiyaç duyulan departmanlara hızlı bir şekilde kaydırmak ve eldeki nakdin vergiden sonra riske karşı düzeltilmiş getirisini en yükseğe çıkarmak söz konusu edilen amaçlar arasında yer almaktadır. Uluslararası işletmeler de bu amaçlara ulaşmak için ulusal işletmelerle aynı yöntemlere başvururlar; ancak onların alternatif sayısı ulusal işletmelere oranla daha fazla olmaktadır. Uluslararası bir işletmede eldeki nakdin ülke dışında değerlendirilmesine karar verildiğinde bu nakdin en yüksek getiriyi sağlayacak ülkeye yönlendirilmesi bu tür işletmeler için oldukça önemli olmakla birlikte seçilecek ülkenin yatırım olanaklarının da işletme yöneticilerince iyi bilinmesi gerekmektedir.

¹²⁰ Andrew & Schmidgall, age., s:280

¹²¹ İşeri M., “Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl:6, Sayı:7, Aralık 1997, s:94-95

Uluslararası nakit yönetimi, farklı ülkelerdeki farklı bankacılık uygulamaları ve vergi kanunları nedeniyle karmaşık bir hale gelmektedir. Ayrıca her ülkenin nakit akımlarına ilişkin uyguladığı hükümet politikaları, döviz oranlarındaki dalgalanmalarla ilgili riskler, nakit yönetiminin uluslararası işletmelerdeki önemini arttırmaktadır. Ancak bu tür işletmeler, kısa vadeli fonlarını çok çeşitli şekillerde yatırma ve gelir elde etme olanağı buldukları için iyi bir nakit yönetimi ile oldukça başarılı sonuçlar elde edebilmektedirler¹²².

Merkezi nakit yönetim sistemi Şekil 7’de gösterilmektedir. Şekilden de anlaşıldığı üzere her bir konaklama işletmesi için kendi nakit girişleri ve depozitlerinin yer aldığı toplama gelir hesapları bulunmaktadır. Her bir konaklama işletmesi bireysel olarak çeklerini ve günlük nakit girişlerini işletme gelir hesabına aktarırlar. Ödemelerden sonra artan kısım merkez hesaba geçirilir. Konaklama işletmeleri sadece ödenmesi zorunlu olan faturalarını kendileri ödemektedir. Geriye kalan tüm fatura ve ödemeler ise merkez ofis tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmenin ekstra gelire ihtiyaç duyması halinde bu ihtiyaç da merkez ofis tarafından giderilmektedir.



Şekil 7 Merkezi Nakit Yönetimi

Kaynak: Andrew W.P., Schmidgall R.S., *Financial Management for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, 1993, s:280

Merkezi nakit yönetimi ile zincire bağlı her bir konaklama işletmesinin optimum nakit tutarının üzerindeki nakdi merkez ofis hesabına aktarması sağlanmaktadır. Bu sayede zincir içerisindeki konaklama işletmelerinin hem ellerindeki atıl nakit miktarında azalma hem de tek elden nakit yönetiminin avantajlarından yararlanılması hedeflenmektedir. Merkezi nakit yönetiminin konaklama işletmelerinde en iyi uygulaması uluslararası zincir konaklama işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun nedeni yabancı yöneticilerin nakit yönetimi konusuna olan yaklaşımlarıdır.

¹²² Yükücü vd., age., s:640

Uluslararası zincir konaklama işletmeleri kendilerine bağlı olarak faaliyet gösteren çeşitli ülkelerde yer alan konaklama işletmelerindeki nakdi merkezi bir birimden yöneterek işletmelerinin genel verimliliğini arttırabilmekte; ayrıca uluslararası merkezi nakit yönetiminin sağlayacağı başlıca yararlarından da yararlanabilmektedir. Özalp vd.¹²³ eserlerinden birinde bu yararları şu şekilde sıralandırmaktadır:

- İşletme bir bütün olarak daha az nakitle yönetilebilir, her bir işletme spekülâtif ve ihtiyat güdüsüyle değil sadece işlem güdüsüyle nakit bulundurur.
- Daha az fonla çalışılarak karlılık arttırılırken finansman maliyeti de düşürülebilir.
- Tüm kararlar merkezi yönetim tarafından alınacağı için tüm birimlerin çıkarının birlikte ele alınması sağlanır. Bu da rasyonelleşmeyi arttırır.
- Faaliyetlerden tek bir grubun sorumlu olması durumunda nakit ve portföy yönetiminde uzmanlık artacağından etkinlik de artabilecektir.

2.4. Nakit Yönetim Stratejilerinin Konaklama İşletmeleri Boyutunda İncelenmesi

Strateji, Chandler¹²⁴ tarafından *bir işletmenin uzun dönemli amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için eylem rotasının benimsenilerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi* olarak tanımlanırken; Dinçer¹²⁵ stratejiyi *işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi; bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi* olarak tanımlamıştır. Günümüz koşulları altında stratejiler rekabet üstünlüğü sağlamaları bakımından daha da önem kazanmaktadırlar. Çünkü stratejinin amaçlarından biri, hedef pazara tutarlı ve diğerlerinden farklı bir değer önerisi sunmaktır¹²⁶.

Konaklama işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârlarını arttırmak için yaptıkları çalışmalarında üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi departmanları tarafından çeşitli stratejiler geliştirebilirler; ancak bu stratejilerin birarada uygulanabilmesi

¹²³ Özalp İ. vd., *Uluslararası İşletmecilik*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1576, 1. Baskı, Eskişehir, Ekim 2004, s:249

¹²⁴ Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press, 1962, s:11

¹²⁵ Dinçer Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s:4-7

¹²⁶ Kotler P., *Marketing Insights From A to Z*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2003, s:171

için etkin bir stratejik yönetim yapısının oluşturulması gerekmektedir. Stratejik yönetim ise, Yüzbaşıoğlu¹²⁷ tarafından *işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel kararların açık olarak ortaya konması ve değerlendirilmesi* olarak tanımlanmaktadır.

Nakit yönetiminde asıl hedef, nakit girişlerini hızlandırmak, nakit çıkışlarını yavaşlatmak ve bu yolla işletmede minimum miktarda atıl nakit tutmaktır. İşletmeye vadesinde yapılan tahsilatların artması ve işletmeden yapılacak ödemelerin ertelenmesi nakit yönetiminin alacak ve stok yönetimleriyle birlikte etkin bir şekilde çalıştıklarını göstermektedir¹²⁸. Nakit yönetim stratejileri genellikle üç temel öge üzerine kurulmaktadır. Bunlar; *ödemelerin geciktirilmesi, stok devir hızının artırılması ve alacak tahsil süresinin kısaltılmasıdır*. Hepsindeki ortak amaç ise, elde bulundurulacak nakit miktarının azaltılması şeklinde özetlenebilmektedir. Bu stratejilerin nakit devir hızında önemli etkileri bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri ortalama nakit dengelerini azaltmak için bu stratejilerden birini kullanabileceği gibi hepsini bir arada da değerlendirebilir.

Söz konusu bu stratejilerin uygulanması, nakit kullanımıyla ilişkili olarak kârı maksimize etmeyi sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde bu stratejileri uygularken işletmenin kredi derecesine zarar verilmemeye; stoklar azaltılırken stoksuz kalıp hizmet kalitesini düşürmemeye; sıkı politikalar nedeniyle de başka olumsuz sonuçlara neden olunmamaya dikkat edilmelidir.

Nakit yönetiminde etkinliği arttırmada kullanılan, nakit giriş ve çıkışları ile ilgili geliştirilen stratejilerin nakit yönetimindeki amaçları ortaktır. Bunlar; nakit tahsilatlarını olabildiğince erken; buna karşılık ödemelerini olabildiğince geç gerçekleştirmek ve işletmenin tedarikçiler gözünde kredibilitésinin korunmasını sağlamaktır.

Konaklama işletmeleri boyutunda nakit yönetim stratejileri; nakit girişleri ile ilgili stratejiler, nakit çıkışları ile ilgili stratejiler, nakit fazlasının değerlendirilmesi ile ilgili stratejiler ve nakit açığının giderilmesi ile ilgili stratejiler olmak üzere dört ana başlık altında incelenecektir.

¹²⁷ Yüzbaşıoğlu N., “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, 2004, s:389

¹²⁸ Shetty A.G., McGrath F.J., Hammerbacher I.M., *Finance An Integrated Global Approach*, Austen Pres., 1995, s:199

2.4.1. Nakit Girişleri ile İlgili Stratejiler

Konaklama işletmeleri genel olarak günlük faaliyetlerini karşılayabilmek; kârlı yatırım fırsatlarından yararlanabilmek; olağanüstü durumlarda zor duruma düşmemek ve borçlarını ödeyebilmek için nakit bulundurmak zorundadır. Bu koşullarda nakdin olabildiğince hızlı tahsil edilmesi konaklama işletmelerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ancak nakit akımlarının hızlandırılabilmesi için işletmenin nakit döngüsünü değiştirecek değişiklikler yapılmalı ve çeşitli teknikler kullanılmalıdır¹²⁹. Konaklama işletmeleri nakit girişlerini hızlandırmak adına; işlemlerin hızlı bir şekilde yapılarak faturanın gönderilmesi; müşterilerden paranın süratli bir şekilde havale edilmesi ve ortalama tahsilat süresinin kısaltılması gibi çeşitli yöntemlere başvurmaktadır.

Konaklama işletmeleri aynı anda farklı seyahat acentaları ile birbirinden farklı ödeme planına gidebilmektedir. Bu durumda nakit girişlerinin olabildiğince hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi işletmede nakit sıkıntısı yaşanmaması için yapılması gereken bir adımdır.

2.4.1.1. Erken Ödeme Nakit İskontosu

Nakit girişlerini hızlandıracak stratejilerin başında erken ödeme nakit iskontosu yer almaktadır. İşletmelerin genellikle nakit sıkıntısıyla karşılaştıkları durumda yapılan bir uygulama olmakla birlikte stratejik olarak kullanımında nakit girişlerini hızlandıran ve kârı arttıran sonuçları doğurabilmektedir.

Nakit iskontosu belirlenirken; vadeli satışlardan elde edilecek nakit girişleri ile nakit iskontosu sonucunda elde edilecek nakit girişleri arasındaki olumsuz farkı, olumlu hale dönüştürebilmeye dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak iskonto sonucu elde edilen nakdin kârlı yatırımlarda değerlendirilmesi ile sağlanabilmektedir. Nakit iskontosu ayrıca kredili mal ve hizmet satımı sonucunda oluşabilecek tahsilat gecikmeleri riskini de ortadan kaldırmaktadır.

¹²⁹ Ford D.W., "Take These Steps to Boost Your Company's Cash Flow", *Contractor's Business Management Report*, Issue 04-9, New York, September 2004, s:1

Erken ödeme nakit iskontosunu konaklama işletmeleri ile seyahat acentaları arasında yapılan anlaşmalarda kendisini göstermektedir. Ancak acentalarla yapılan anlaşmalarda birbirine bağlı bir çok maddenin yer alması nedeniyle bu sözleşmelerde avantaj konaklama işletmelerinden çok seyahat acentalarına geçmekte bu durumda konaklama işletmelerinin iskonto yapmanın avantajlarından tam anlamıyla yararlanabilme imkânları ortadan kalkmaktadır.

2.4.1.2.Faturaların Hızlandırılması

Nakit girişleri ile ilgili stratejilerden en önemlilerinden biri de faturaların en hızlı şekilde müşteriye iletilmesinin sağlanmasıdır. Faturaların kısa sürede düzenlenerek müşteriye gönderilmesi tahsilat sürecini azaltmaktadır.

Konaklama işletmelerinin en büyük müşterileri genellikle seyahat acentaları olmaktadır. Acentalar ise faturalarını çeşitli dönemler itibariyle ödemektedirler. Bu durumda konaklama işletmesinin nakit girişlerini hızlandırmak adına faturaların hızlandırılması stratejisini belirlediğinde dikkat etmesi gereken en önemli nokta çalıştığı acentaların ödeme politikalarını iyi analiz etmesi ve faturalarının onların ödeme günlerinden önce ellerine geçmesinin sağlanması olmalıdır.

2.4.1.3.Müşteri (Otomatik) Ödeme Talimatları

Nakit girişlerinin hızlandırılması için uygulanan stratejilerden bir diğeri de müşteri ödeme talimatlarıdır. Özellikle düzenli aralıklarla ve belli miktarlarda tahsilat yapan müşteriler için uygulanan bu strateji sayesinde işletmeler faturalarının geciktirilmesi ve ödenmeme riskini azaltarak nakit girişlerinin hızlandırılmasında kullanılmaktadır. Konaklama işletmeleri yapacakları çeşitli anlaşmalar sayesinde müşteri ödeme talimatlarından elde ettikleri nakdi banka aracılığında değerlemeye giderek kârlı yatırımlar gerçekleştirebilmektedirler.

Konaklama işletmelerinin nakit girişlerini hızlandırmayı istemelerinin en önemli nedenlerinden birisi acentalarla sezon öncesinde yapmış oldukları anlaşmalardır. Çünkü sözü edilen anlaşmalar çerçevesinde odalarının satışı geceleme yapılmadan önce gerçekleştirilmekte; ancak tahsilat gecemelerin bitiminde yapılmaktadır. Her müşterinin birbirinden farklı ödeme hızları bulunmaktadır. Bu durum da nakit girişleri ile ilgili stratejilerden birisinin müşterilerin ödemelerinin hızlandırılması olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Bunun için batı ülkelerinde geliştirilen bir yöntem olan otomatik ödeme talimatlarından yararlanılmaktadır. Bu yöntemde konaklama işletmeleri anlaşma yapmış oldukları acentaların çalıştıkları bankalara belirli bir günde belirli bir tutarı kendi işletmelerinin hesabına transfer etme talimatını verir. Bu sayede acentanın yapması gereken ödemeyi istenilen zamanda konaklama işletmesine yapması sağlanır.

2.4.1.4.Müşteri Segmentasyonu

Nakit girişlerini hızlandırmak adına uygulanabilecek stratejilerden bir diğeri ise özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılan müşteri segmentasyonudur. Satışların ve buna bağlı olarak müşterilerin analizinin yapılması etkili bir nakit yönetimi için oldukça gerekli bir işlemdir. Bu nedenle de işletmeler, Alagöz vd.'nin¹³⁰ belirttikleri gibi daha fazla kâr elde edebilmek için müşteri memnuniyetini ön planda tutarak müşterilerin istekleri doğrultusunda stratejiler oluşturmalı ve bu stratejileri uygulayabilmek için müşterileri segmentlere ayırmalıdır. Segmentasyon, hedef kitleyi tüketici davranışları açısından benzer özellikler taşıyan homojen gruplara bölmek ve bu grupları detaylı olarak tanımak için yapılır¹³¹.

Konaklama işletmelerinin müşteri segmentasyonuna başvurduklarında öncelikle müşteriye yeniden tanımlama ya da hedef müşteri kitlesini yeniden tanımlama konusunda Özdeniz'in¹³² sunduğu önerileri değerlendirmelerinde yarar vardır. Söz konusu öneriler;

¹³⁰ Alagöz S. vd., *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s:17

¹³¹ Özilhan D., *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004, s:32

¹³² Özdeniz L.P., *Bir Yönetim Felsefesi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: "İstanbul ve Antalya'da Yer Alan 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Karşılaştırmalı Analizi"*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006, s:30-31

- Mevcut müşteri bazına bakılarak konaklama işletmesi için fırsat yaratabilecek farklı segmentler yaratmak;
- Değer zincirine yeni katılımlar sağlamak için müşterilerin yeniden tanımlanarak en önemli ve kârlı müşteriler için daha geniş bir sistemin araştırmasına gitmek;
- Müşteri segmentasyonu için yeni bir masrafa gitmek yerine mevcut masrafların öncelik sırasını değiştirmek şeklinde ifade edilmektedir.

2.4.1.5.Çalışılan Banka Sayısının Arttırılması

Nakit girişleri ile ilgili stratejilerden bir diğeri de çalışılan banka sayısının arttırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en büyük nedeni de günümüzde ödemelerin büyük bir kısmının havale, eft, çek, senet v.b. varlıklarla gerçekleştirilmesidir. İşletmenin iş yaptığı bütün işletmelerin aynı bankayı kullanması imkânsızdır. Bankaların farklı banka hesaplarıyla ilgili işlemlerinde komisyon aldıkları ve bu komisyonun da alıcılar tarafından ödeniyor olması müşterileri farklı işletmelerle çalışmaya yöneltebilmektedir.

Müşteri kaybının önlenmesi adına işletmeler bir çok banka ile çalışmaya gitmektedirler. Tek banka ile çalışmak nakit kontrolü açısından avantajlı gibi görünmesine rağmen daha fazla banka ile çalışılması durumunda elde edilecek nakit daha fazla olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinin çalışılan banka sayısının arttırılması stratejisini benimsemeleri halinde öncelikle müşterilerinin çoğunlukla kullandıkları bankalara yönelmelerinde yarar vardır. Bu sayede ödemelerin gecikmesi ve müşterilerinin komisyon ödemeleri engellenmiş olmaktadır. Ayrıca ödemelerin gecikmesini engellerken işletmenin nakdinin en iyi şekilde değerlendirilmesinde sıkıntı yaşanmaması için bankalarla ne şekilde çalışılacağı konusunun da iyi belirlenmesi gerekmektedir.

2.4.1.6.Kurye Kullanılması

Nakit girişleri ile ilgili stratejilerden bir diğeri de kurye kullanılmasıdır. Uygulamada ender olarak başvurulsa da nakit girişlerini hızlandırıcı bir etkiye sahiptir. Büyük tutarlı tahsilatların gerçekleştirilmesinde kullanılması mümkün olan bu strateji; ancak işletmenin kurye için ek personel çalıştırma maliyetinin kurye kullanımı sayesinde elde edeceği nakitten daha az olması durumunda avantaj sağlamaktadır.

2.4.1.7.Lockbox Sistemi

Lockbox nakit girişlerini hızlandırmak için oldukça geniş kullanım alanına sahip bir stratejidir¹³³. Bu sistem, işletmenin bir posta kutusu kiralaması; müşterilerine çeklerini yollamaları için bu kutuyu adres olarak göstermeleri ve çalıştıkları bankanın işletmenin havalelerini bu kutuya gelen çeklerden gerçekleştirmesini talep etmesi üzerine kurulmuş bir sistemdir. Banka gün içerisinde birkaç kez kutuyu açarak çekleri toplar ve işletmenin hesabına geçerler. Bu sayede işlemlerden doğabilecek gecikmeler kısaltılmış olur.

Lockbox sisteminin temel avantajı, işletmenin çeklerin işletme içerisinde kaydını tutmadan derhal bankaya yatırılmasının sağlanmasıdır. İşletme bu sayede hem vakit kazanmakta hem de düzenli bir denge sağlamaktadır. Sistemin dezavantajı ise fiyatıdır. Sistemin fiyatı yatırılan çeklerin sayısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle lockbox sistemi ortalama havaleleri küçük olan işletmeler için uygun değildir.

¹³³ Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J., *Corporate Finance*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005 s:764

2.4.2. Nakit Çıkışları ile İlgili Stratejiler

İşletmeler nakit çıkışlarını olabildiğince geciktirme eğilimi sergilemektedirler. Çünkü işletmeden nakit çıkışı ne kadar geç olursa işletmenin o nakdi kullanım süresi o oranda artacak ve daha fazla süreyle kârlı yatırımlarda değerlendirilmesi sağlanacaktır. Bu nedenle nakit çıkışları ile ilgili stratejiler genel olarak nakit çıkışlarını yavaşlatıcı özelliğe sahiptir. Bu stratejiler belirlenirken özellikle faiz oranı, döviz kuru, döviz cinsi ve vadeler gibi değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir¹³⁴.

Konaklama işletmeleri ödemelerini olabildiğince yavaşlatmayı tercih etmektedirler. Büyük ölçekli konaklama işletmeleri çoğunlukla ödemelerini belirli bir bankanın hesabından yaparlar. Ellerindeki fonlarını bu hesaba biriktirir; erken ödeme iskontosu olması durumunda hemen aksi halde ödemenin yapılması gereken son güne kadar beklenir. Elde kalan atıl fonlar ise nakde çevrilebilir menkul kıymetlerde değerlendirilir. Bazı konaklama işletmeleri ise ödemelerini gerçekleştirmek için haftanın belirli bir gününü belirler ve ellerindeki çekleri ödeme gününe kadar tahsil edip hesaplarında biriktirir; ödeme günü geldiğinde de ödemelerinin tamamını gerçekleştirirler.

2.4.2.1. Nakit Ödeme İskontosu

Nakit çıkışları ile ilgili stratejilerden ilki nakit ödeme iskontosudur. Ödemelerin nakit olarak gerçekleştirilmesi ilk bakışta nakit çıkışlarını hızlandırıcı bir etken olarak görünse de bazı durumlarda nakit ödeme iskontosundan yararlanmak işletmenin kârlılığı açısından olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Konaklama işletmeleri için örneklemek gerekirse; işletmenin ölü sezon olarak tabir edilen dönemde sezonun yoğun olacağı dönemde kullanılmak üzere depolanabilme özelliği bulunan yiyecek- içecek malzemesi, temizlik ürünleri, kırtasiye malzemeleri gibi ürünleri toptan satın alması durumunda işletme hem nakit ödeme iskontosundan yararlanabilecek hem

¹³⁴ Ateş G., *Borç Yönetim Ofisi ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2002, http://www.hazine.gov.tr/arastirma_inceleme/ar_inc31.pdf Erişim Tarihi:01/04/2008

de bu ürünlerin yoğun sezonda alınmasında karşılaşılabilecek fiyat artışı, kıtlık yaşanması gibi bir takım sorunlardan kurtularak maliyetlerini de azaltmalarını sağlayacaktır.

Nakit ödeme iskontosundan yararlanmanın diğer bir yolu da kredili olarak alınan mal veya hizmetin bedelinin vadesinden önce ödenmesidir. Konaklama işletmeleri bu gibi durumlarda piyasa şartlarını göz önünde bulundurarak işletmeleri adına en uygun stratejiyi belirlemelidirler.

2.4.2.2.Kredili Mal ve Hizmet Alımı

Nakit çıkışları ile ilgili stratejilerden bir diğeri de kredili mal ve hizmet alımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ticari kredi olarak da adlandırılan bu durum işletmelerin iş yaptıkları satıcı işletmelerden sağladığı kısa vadeli kredilerdir. Diğer bir ifade ile işletmenin stoklarının finansmanını kısa vadeli ticari kredilerle gerçekleştirmesidir.

Ticari krediler banka kredilerine göre daha kolay elde edilebilir ve esnek krediler olduğu için nakit çıkışlarını yavaşlatıcı bir strateji olarak kullanılmakla birlikte işletmenin her zaman başvurabileceği bir yöntem olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü mal ya da hizmet alımında ticari krediye başvurulması, nakit ödeme iskontosundan vazgeçilmesi anlamını taşımaktadır. Bu durumda konaklama işletmesi yöneticilerinin kredili mal alımı ile nakit mal alımı arasındaki maliyet farklarını çok iyi bir şekilde analiz ederek uygulayacağı nakit stratejini belirlemesi gerekmektedir.

Ayrıca mal ve hizmet temin edeceği işletmeleri de doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Çünkü ellerinde fazla stoğu bulunan işletmeler stoklarını eritme adına çeşitli vadelerde kredili mal satımına veya nakit ödemelerde büyük iskontolara başvurabilmektedir. Konaklama işletmeleri özellikle ölü sezonda bu tür bir fırsatı değerlendirdiğinde yoğun sezonda işletme kârlılıklarını arttırabilmektedirler.

2.4.2.3.Çeşitli Ödemelerin Çek ile Yapılması

Nakit çıkışları ile ilgili bir diğer strateji de işletmenin çeşitli ödemelerini çek ile yapması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bazı alacaklıların kendilerine verilen çeklerin tahsili konusunda yavaş davranmaları karşısında ortaya çıkan bir durumdur. İşletmeler özellikle ücret ve kâr payı ödemelerini çekle yaptıklarında nakit çıkışlarını yavaşlatan bir etkiyle karşılaşmakta ve geçen bu süre içerisinde mevcut nakdini çeşitli şekillerde değerlendirerek işletme kârlılıklarını arttırabilmektedir.

Bu şekilde bir stratejinin izlenmesi ise işletme yöneticilerinin risk konusunda oluşturdukları politikaları, konu hakkındaki bakış açıları ve bankalarla olan ilişkilerine bağlı olduğu için konaklama işletmelerinde yaygın bir şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır.

2.4.2.4.Ödemelerin Merkezileştirilmesi

Ödemelerin merkezileştirilmesi hem nakit çıkışlarını yavaşlatıcı bir etkiye sahip olduğu hem de ödemelerdeki belirsizliği ortadan kaldırdığı için nakit çıkışları ile ilgili stratejiler arasında yer almaktadır. İşletmeler bu stratejiyi etkin bir şekilde uyguladıklarında işletmeden nakit çıkışı gecikir ve eldeki nakit değerlendirilerek işletme kârlılığı arttırılır.

Bu yöntemin konaklama işletmelerinde uygulanması; ancak merkezi nakit yönetimini uygulayan, özellikle zincir konaklama işletmeleri ya da çeşitli sektörlerde yatırımını olan bir gruba bağlı olan konaklama işletmeleri olmaları durumunda anlamlı olmaktadır.

Ödemeler haftanın veya ayın belirli bir gününde gerçekleştirilir ve satıcılar tahsilatlarını bu günde yaparlar ya da bir merkez hesabı bulundurulur ve ödemeler sadece bu merkez tarafından gerçekleştirilir. Merkez hesap ödeme yapılacak hesaplara havale yapar ve işletmenin belirli bir süre kazanması sağlanır. İşletme yöneticileri de bu süreyi ellerinde bulunan nakdin etkin kullanımında değerlendirirler.

2.4.2.5. Sıfır Bakiyeli Hesaplar

Nakit çıkışları ile ilgili stratejilerden biri de sıfır bakiyeli hesaplardır. Bu yöntemde işletmeler ödeme yapması gereken işletmelere ödeme adresi olarak ödeme miktarını karşılayamayacak hesaba yönlendirirler. İşletmenin aynı banka içerisinde bir de merkez hesabı söz konusudur. Banka gelen çekleri sıfır bakiyeli hesaptan karşılayamayacağı için işletmeden para transfer etmesini ister. Bu sayede işletme ödemeleri gerçekleştirmek için fazladan zaman kazanmış olur¹³⁵.

2.4.2.6. Borçların Mümkün Olduğunca Geç Ödenmesi

Borçların mümkün olduğunca geç ödenmesi stratejisinin benimsendiği işletmelerde faaliyetlerini devam ettirmeleri için kullandıkları ve aylık evreler itibariyle ödemek zorunda oldukları sigorta, su, telefon, doğalgaz, elektrik gibi giderleri sonucunda ortaya çıkan faturaların ödenmesinin son ödeme gününe bırakılması olarak uygulanmaktadır. İşletmeler bu sayede fatura kesim tarihi ile son ödeme tarihi arasında geçen 10-15 günlük süre zarfında faturalar için ayırdıkları nakdi değerlendirme yoluna gitmektedirler.

Borçların mümkün olduğunca geç ödenmesinde kredi kartları da önemli rol oynamaktadır. İşletmeler belirli ödemelerini kredi kartı ile yaptıkları takdirde hesap kesimi ve son ödeme tarihleri arasında yaklaşık 25-30 gün gibi bir süre kazanabilmektedirler. Ayrıca günümüzde işletmelerin iş yaptıkları satıcılara olan borçlarını onları daraltmayacak bir şekilde geç ödedikleri de bilinmektedir¹³⁶. İşletmelerin bu yöntemi uygulayarak işletme kârlılıklarını arttırabilmeleri elde ettikleri süre zarfında mevcut nakitlerini kârlı yatırım alanlarında ne ölçüde değerlendirdiklerine bağlıdır.

¹³⁵ Ross & Westerfield & Jaffe age., s:768

¹³⁶ Kolb & Rodriguez, age., s:72

2.4.3. Nakit Fazlasının Değerlendirilmesi ile İlgili Stratejiler

Nakdin etkin kullanımı iş hayatında başarı ve hayatta kalma açısından bir zorunluluktur. Bu bağlamda nakdin ne kadarının hangi alanlarda kullanıldığı işletmenin uyguladığı nakit yönetimine bağlıdır. İşletmeler nakit giriş ve çıkışları arasında oluşabilecek olumlu farkı kısa vadeli yatırım araçlarında değerlendirerek gelir elde edebilirler. Bir işletme kısa vadeli yatırım stratejilerini belirlerken seçilecek yatırım araçlarından beklenen getiri doğrultusunda zaman ve risk faktörlerini göz önünde bulundurmak zorundadır¹³⁷.

İşletmenin belirlenen dönem sonunda nakit fazlasının oluşması durumunda fazla nakit; *serbest nakit* veya *bağlı nakit* olarak gruplandırılır. Bu gruplandırma yapıldıktan sonra ise serbest nakdin ve bağlı nakdin yatırıma dönüştürülerek değerlendirilmesi aşamasına geçilir.

Konaklama işletmelerinde nakit fazlasını değerlendirmeye geçmeden önce bu nakdin hangi amaç doğrultusunda kullanılmak istendiğine karar verilmelidir. Eğer işletme yönetimi fazla nakdi işletmenin üretim hacmini geliştirmek için kullanmayı düşünüyorsa uygulayacağı stratejileri ona göre belirlemelidir. Nakit fazlasının değerlendirilmesi ile ilgili stratejiler *yatırım* olarak adlandırılmaktadır.

Likidite, yatırım araçlarının birlikte değerlendirilmesinde karar vermede deneyimlerden faydalanma gibi -direkt nakit bulundurma ve nakit dönüşüm süresinin hızını ayarlama- şeklinde iki olası rolde oynayabilir. Buna paralel olarak gerçekleştirilen araştırmalarda ise, likiditenin azalmasının önemi ve bunun sorumluluğunu alabilme; likiditenin spesifik rol özelliği kazanmasına bağlanmıştır¹³⁸.

Çonkar¹³⁹, herhangi bir yatırım konusu hakkında olumlu karar verebilmek için; yatırımın sağlayacağı kazancın sebep olacağı maliyeti karşılama yanında girişimciye belirli bir kâr sağlama gerektirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle belirtilen konuların yatırım yapılmadan önce tahmin edilebilmesi de bir takım bilgilere sahip olunmasını gerektirmektedir. Bu noktada konaklama işletmelerinin nakit yönetiminden sorumlu personeli

¹³⁷ Çam, age., s:46

¹³⁸ Anastasiou T.A., "Cash Flow as an Investment Determinant: A Note on Coen's Speed of Adjustment Model", *Journal of Social Sciences*, Yıl:1 Sayı:3, 2005, s:126

¹³⁹ Çonkar K., *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri*, Biar Enstitüsü, Ankara, 1992, s:63

öncelikle elde edilen bu nakit fazlasının hangi amaçla değerlendirilmesi gerektiğini daha sonra da bu amaç doğrultusunda hangi stratejinin işletme açısından daha kârlı bir yatırım olduğunu belirlemekle yükümlüdür.

İşletmenin fazla fonlarının yatırımcılar tarafından farklı fiyatlardan belirlenmesinin bir nedeni farklı talep eğrilerine sahip olmalarıdır. Dağıtılmayan kârların farklılığının bir nedeni ise; yatırımcıların olasılıkları kötüden iyiye çevirmede gösterdikleri hassas performanstır. Zaman serilerinde işletme birleşmelerinden sonra yeni hissedarlar perakende satışların yeniden fiyatlandırılmasının ve bunun talep eğrileri üzerindeki hesap hareketlerine etkisinin önceden bildirilmesini isterler. Bu sonucun kuvvetli diğer etkileri ise; yeniden fiyatlandırma, katma değer ve hesap zamanlarının değişmesi olarak sıralanabilir¹⁴⁰.

Üretim hacminin iyileştirilmesi amacıyla yapılan yatırımlar;

- *Yenileme yatırımları*, konaklama işletmesinin hizmet üretimine devam edebilmesi için, aşınmış, yıpranmış, teknolojik gelişmeler sonucu eskimiş duran varlıklarının yenilenmesini kapsar.
- *Genişleme yatırımları*, konaklama işletmelerinin genişletilmesi, satışların artma ihtimaline karşı yeni pazarların ele geçirilmesi için yapılan yatırımlardır. Bu tür yatırımlar genellikle kapasitenin arttırılması, gelişmiş teknolojilerin kullanılması ile maliyetlerin düşürülmesi ve sunulan hizmetin geliştirilmesini mümkün kıldığı için konaklama işletmelerinin büyümelerine imkân verecek niteliktedir.
- *Stratejik yatırımlar*, konaklama işletmelerine dolaylı yararları olan ve genel olarak verimliliği arttırmaya yönelik yatırımlardır. Risk azaltıcı yatırımlar (teknik araştırma yatırımları, bazı araştırma projeleri) ve personelin moralini yükseltme hedefini güden yatırımlar (kreş açılması, eğlence ve spor tesislerinin yapılması) bu gruba girmektedir. Dolayısıyla stratejik yatırımların sağlayacağı yararlar uzun sürede elde edilebileceği gibi bazı durumlarda bu yararları parasal olarak ölçmek de çok güç hatta çoğu kez imkânsız olabilmektedir.
- *Modernizasyon yatırımları*, konaklama işletmelerinin daha çok maliyet tasarrufu sağlamak ve üretim kapasitelerini yükseltmek amacıyla yaptıkları yatırımlardır. Rasyonelleştirme yatırımı olarak da isimlendirilen bu tür yatırımlar, daha yararlı mal

¹⁴⁰ Christoffersen S.E.K., Musto D.K., "Demand Curves and the Pricing of Money Management", *The Review of Financial Studies*, Vol:15, No:5, Winter 2002, s:1499

ve hizmet üretimi amacı ile sermaye tahsisini içermektedir. Şeklinde ifade edilebilmektedir.

İşletmenin fazla nakdinin finansal amaçlarla değerlendirilmesinde ise; işletmenin serbest nakdi belirlendikten sonra serbest nakdin fiziksel yatırımı, işletme birleşmesi ve işletme satın alması, geniş anlamda işletmenin kendisine yeniden yatırımı, araştırma-geliştirme yatırımları, işletmenin kendi hisse senetlerini geri satın alması, iştirak yatırımı ve borç azaltımı konularından bir veya birden fazla alana yatırımı konusunda karar verilir¹⁴¹.

Genellikle finansal piyasalar, zamanın herhangi bir periyodunda tasarrufları etkin bir şekilde, fonları yatırım için kullanacaklara dolaylı ya da dolaysız finansman şeklinde, optimal biçimde tahsis etmektedir. Ancak finansal piyasaların rolü, finansal sistemin ekonomik yapı içindeki etkinliği ve yeri ile ilişkilidir. Bu yapı içerisinde finansal piyasalar risk dönüştürme, yatırımlar hakkında bilgi edinme ve yöneticileri denetleme fonksiyonlarına sahiptir¹⁴².

Fazla nakdin kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi nakit yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler bir süre atıl kalacağını düşündükleri nakitlerini çok düşük riske sahip veya tamamen risksiz ve kolaylıkla nakde çevrilebilen menkul kıymetlere yatırabilmektedirler¹⁴³. Nakit benzeri menkul kıymetlere yatırım işletmeye faiz kazancı ve nakit yetersizliği durumunda kolaylıkla nakde çevrilebilme imkânı sağlamaktadır. İşletmeler sürekli olarak nakde ihtiyaç duyduklarından finans yöneticileri fazla nakdi güvenli olan ve likiditesi yüksek nakit benzeri menkul kıymetlere yatırarak değerlendirmektedir¹⁴⁴.

Kısa vadeli yatırım araçlarının sayısının artması işletme yöneticilerinin verecekleri stratejik kararları da zorlaştırmaktadır. İşletmenin bağlı nakdi belirlendikten sonra nakdin REPO, hazine bonusu, hisse senetlerine geçici yatırım, opsiyon, futures sözleşmeleri gibi yatırım alanlarından birine veya birkaçına yatırımı konusunda karar verilir¹⁴⁵. Yatırımın hangi araca yapılacağına kararlaştırılmasında risk, vade ve pazarlanabilme özellikleri göz önüne alınmalıdır. Risk ve pazarlanabilme özellikleri ile beklenen getiri arasında kurulacak dengeli

¹⁴¹ Yılmaz, age., s:182

¹⁴² Gökdeniz İ., Erdoğan M., Kalyüncü K., "Finansal Piyasaların Ekonomik Büyüme Etkisi ve Türkiye Örneği (1989-2002)", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2003, s:107

¹⁴³ Damadoran A., *Corporate Finance: Theory and Practice*, John Wilwy Company, 2.Edition, USA, 2005, s:429

¹⁴⁴ Scherr F.C., *Modern Working Capital Management*, Prentice Hall Inc., 1989, s:26

¹⁴⁵ Yılmaz, age., s:182

bir strateji ile işletmenin daha fazla gelir elde etmesi sağlanabilmektedir. Okka¹⁴⁶ ve Özdemir'in¹⁴⁷ de aralarında bulunduğu bir çok yazarın da belirttikleri gibi ülkemizde en yaygın olarak kullanılan kısa vadeli yatırım araçları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- *Kısa vadeli hazine bonoları;* vadeleri bir yıldan azdır. İkincil piyasalarda hemen alınıp satılabilir. Elde tutulan sürenin faizinden yararlanmak için kullanılır. Vergi avantajı sağlar ve ödenmeme riski yok denecek kadar azdır. Bu nedenlerle ülkemizde en çok tercih edilen yatırım aracıdır.
- *Devlet tahvilleri;* uzun vadeli olmalarına rağmen ikincil piyasalarda alınıp satılarak faiz geliri elde edilir. Oldukça likittirler ve ödenmeme riski yoktur.
- *Finansman bonoları;* işletmelerin kısa vadeli işletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak için çıkarttıkları; kısa vadeli, devlet tahvil ve bonolarına göre daha riskli; ancak daha yüksek faizli senetlerdir. İşletmelerin kısa vadeli ihtiyaçlarını banka dışı kaynaklardan sağlamalarına yardımcı olmaktadır.
- *Bankalarca kabul edilmiş poliçeler;* bankalar tarafından kabul edilen ve düzenlenen vadeli poliçelerdir. Dış ticarete uygulanmakla birlikte iç ticarete de uygulanabilmektedir. Banka bu poliçelerin vadesinde ödeneceğini garanti ettiği için sermaye piyasasında alınıp satılma imkânı vardır. İşletmeler bu poliçeleri alarak faiz geliri sağlayabilmektedir.
- *Garantili özel kesim tahvilleri;* bunların sağlam ve itibarlı işletme tahvilleri olması gerekmektedir. Ancak bu sayede iyi bir yatırım kaynağı olabilmektedirler.
- *Repo;* işletmelerin günümüzde en çok kullandıkları yatırım araçlarından biridir. Belli bir faizi içerirler. Bu sayede işletme anlaşma ile belirlenmiş olan faizi yatırımcısına ödemiş olur. Vadesi günlükten en fazla birkaç haftaya kadar uzayabildiği için reponun aktif bir ikincil piyasası yoktur.
- *İmtiyazlı hisse senetleri;* ikincil piyasalarda alınıp satılabildiği ve belirli bir getiriye taahhüt ettiği için yatırım aracı olarak kullanılmaktadırlar.
- *Muhtelif dövizler;* ülkemizde özellikle enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde güçlü dövizler birçok işletme tarafından yatırım aracı olarak değerlendirilmiştir. Şu anda da döviz, bazı işletmeler için önemli bir yatırım aracı olarak karşımıza çıkabilmektedir.
- *Yabancı ülke bono ve tahvilleri;* hemen nakde dönüştürülebilen yabancı ülke bono ve tahvilleri de yatırım aracı olarak değerlendirilebilmektedir.

¹⁴⁶ Okka, age., s:189

¹⁴⁷ Özdemir, age., s:229-231

Son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinde kullanım alanı gittikçe artan; özellikle yeterli nakit düzeyine sahip konaklama işletmeleri tarafından tercih edilen ve satışları arttırarak fazla nakdin değerlendirilmesini sağlayan stratejilerden biri de *talebin finansmanı*dır.

Konaklama işletmeleri yönetimi, belirli bir düzeyden sonra yapılan her satışın sabit maliyetlerinin toplam maliyetlerdeki birim maliyetini düşürmesinden dolayı kârlı olabilecek her türlü satış fırsatını değerlendirmek istemektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde ek satışların risk ve getirisi hesaplanarak kârlılığın arttırılmasını sağlayacak talebin finansmanına 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 önemlidir¹⁴⁸.

Sonuç olarak işletmelerin uyguladıkları nakit yönetimi sonucunda ortaya çıkacak olan nakit fazlası, kârlı yatırım araçlarında değerlendirildiği müddetçe bir anlam ifade etmektedir. Aksi halde Ertuğrul'un¹⁴⁹ da belirtmiş olduğu üzere oluşan nakit fazlası banka veya kasada sabit olarak tutulduğunda işletme kârlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletme kârlılığı hiç şüphesiz başka faktörlerden de etkilenmektedir. İşletmenin kârlılığının düşmesinde ve finansal sıkıntı içine girmesinde satışlardaki azalma, aşırı borçlanma, hatalı plan ve kararlar ile nakit yönetimindeki özensizlik etkin bir rol oynamaktadır.

2.4.4. Nakit Açığının Giderilmesi ile İlgili Stratejiler

Dönem içi nakit girişleri, dönem içi nakit çıkışları farkı negatif ise bu nakit açığını ifade etmektedir. Nakit açığının finanse edilmesi menkul değer ihracı veya banka kredisi yöntemlerinden birisi yoluyla gerçekleştirilebilir. Nakit açığının finansmanında *açık finansman* ve *işletme birleşmelerinin finansmanı* proaktif iki yöntemdir. Proaktif yöntemler açık oluştuktan sonra değil, oluşmadan önce kullanılır. Bu yolla nakit açığının önlenmesi amaçlanır¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Douglas F., *Travel and Tourism Management*, The Macmillan Pres Ltd., Hong Kong, 1985, s:292

¹⁴⁹ Ertuğrul M., "Finansal Yeniden Yapılandırma Uygulamaları", *Active Finans Dergisi*, Kasım-Aralık 2001, s:2

¹⁵⁰ Yılmaz, age., s:182

Konaklama işletmeleri nakit açıklarının giderilmesinde genellikle üç farklı finansman yönteminden birisine başvururlar. Bunlar¹⁵¹;

- *Öz kaynaklardan sağlanan finansman*; nakit açığının, işletmenin sahip veya ortaklarınca, işletmenin gerek kuruluşu sırasında gerekse kurulduktan sonra koydukları sermaye ile karşılanmasıdır.
- *Dış kaynaklardan sağlanan finansman*; nakit açığının, işletmenin mal aldığı kişi veya kuruluşlar ile fon temin ettiği kredi kuruluşlarından aldığı kısa veya uzun vadeli kaynaklarla karşılanmasıdır.
- *Oto finansman*; nakit açığının işletmede oluşan kârın, dağıtılmayarak işletme bünyesinde bırakılmasıyla karşılanmasıdır.

Konaklama işletmeleri nakit açığı ile karşılaştıklarında başvurulacak yol hangisi olmalıdır? Konaklama işletmelerinin büyüklüğü, sahipliği, konuya olan bakış açıları, konu hakkındaki bilgi ve deneyim birikimleri, yöneticilerinin risk alma eğilimleri nakit açığının giderilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Konaklama işletmelerinin nakit açığını gidermede kullanacakları finansman yöntemini genellemenin neredeyse imkânsız olması nedeniyle çalışmanın bu bölümünde sadece uygulanabilecek finansman yöntemleri anlatılacaktır.

2.4.4.1.Öz Kaynaklardan Sağlanan Finansman

Özellikle işletmenin kuruluş aşamasında işletmenin sahip veya ortaklarından sağlanan kaynaklardır. İşletme faaliyete geçtikten sonra oluşan nakit açığı yine işletmenin sahip ve ortaklarına başvurularak giderilebileceği gibi işletmenin finansman bonusu çıkararak bunları piyasaya sunması; yeni ortak alımına gidilmesi ile de giderilebilmektedir.

Konaklama işletmeleri yatırımlarının büyük bir kısmını duran varlık yatırımlarına harcamaktadır. Nakit açığı oluşması ve bunu gidermenin başka bir alternatifini olmadığı çok özel durumlar karşısında oluşan açığın duran varlık satışı ile de giderilmesi mümkündür.

¹⁵¹ Acar & Tetik, age., s:5-6

Nakit açığının giderilmesinde işletmenin daha önce nakit fazlası oluşması durumunda temin ettiği menkul değerlerin satılarak nakde çevrilmesi de bir diğer öz kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmenin mevcut ortaklarından nakit istemesi özellikle konaklama işletmeleri açısından istenmeyen durumlardan biridir. Çünkü konaklama işletmesi büyük çapta yatırım gerektirmekte ve bu yatırımların geri dönüş süresi de diğer işletmelere göre daha uzun olmaktadır. İşletme ortakları yatırımının zaten geriye dönmediğini düşünürken ekstra bir nakit talebiyle karşılaşmak istememektedir. Yeni ortak alımı da bu nedenle cazip bir teklif olmamaktadır. Ancak finansman bonosu çıkarılarak; eldeki mevcut menkul değerlerin ve duran varlık yatırımlarının satılarak nakit açığının giderilmesi ise diğer alternatiflerin fırsat maliyetleri, içinde bulunulan zamanın şartları ve işletme politikaları göz önüne alınarak değerlendirildiği takdirde doğru bir karar olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yapılması gereken tek şey her türlü alternatifin en ince ayrıntısına kadar incelenmesidir. Aksi takdirde üretilen kısa vadeli çözümler sorunu sadece anlık olarak gidermekte; uzun vadede ise işletmenin aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir.

2.4.4.2.Dış Kaynaklardan Sağlanan Finansman

İşletmeler arasında en çok başvurulan dış kaynak borçlanmadır. İşletmenin kredibilite durumuyla işletmeye verilen borç arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Borçlanarak nakit sağlamak işletmeyi menkul kıymetlerin satış maliyetinden kurtarmakta; ancak faiz oranı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum karşısında fırsat maliyetlerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin dış kaynaklara yönelmesinin en büyük nedeni de bunun maliyeti ve içinde bulunulan durumdur. Piyasadaki güvenilirliği yüksek olan konaklama işletmeleri kolayca borçlanabilirken sezonluk faaliyet gösteren ve dalgalı bir mali yapıya sahip konaklama işletmeleri zorlukla karşılaşabilmektedir. Konaklama işletmelerinin kolayca borçlanabilmesi daha önce aldıkları kredileri zamanında ödeyebilmeleri ile de doğrudan ilgilidir. Konaklama işletmeleri için Kalkınma Bankası'nın verdiği krediler, öz kaynaklara

göre daha ucuza mal olabilirken; kriz dönemlerinde bazı işletmelerin ne pahasına olursa olsun hisse satışına ve yüksek faizli borçlanmaya başvurdukları görülebilmektedir¹⁵².

İşletmeler genellikle kısa ve uzun olmak üzere iki tür vade üzerinden borçlanmaya giderler. İşletmenin bir dönem içerisinde genellikle bir yıla kadar ödeme zorunluluğunda olduğu borçları kısa vadeli finansman kaynağı olarak tanımlanır. İşletmenin kısa vadeli nakit ihtiyacı; işletmenin faaliyet hacmine, satış ve kredi politikalarına bağlı olarak değişebilmekte; bu durum da varlık yapısının değişimine neden olmaktadır. Kısa vadeli dış kaynak kullanımı avantaj ve dezavantajları olan bir finanslamadır. Hız, esneklik ve düşük maliyetli olması kısa vadeli finansman kaynaklarının avantajları arasında yer alırken; borçlunun hesapladığı riskin artması ise dezavantajını oluşturmaktadır¹⁵³. Genellikle kısa vadeli finansman kaynaklarından yararlandıkları için konaklama işletmelerinin net işletme sermayesi ve likiditesi bu durumdan büyük ölçüde etkilenmektedir¹⁵⁴. Kısa vadeli finansman kaynaklarının başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *Ticari krediler*; herhangi bir ödeme olmaksızın, satıcının malı teslim etmesi ve alıcıya ödeme için belirli bir süre tanınması sonucunda oluşur ve işletmelerin kısa vadeli kaynakları arasında önemli bir yer tutarlar. Özellikle fon sağlama kapasitesi sınırlı olan küçük ölçekli işletmelerin finansman yapılarının oluşumunda ticari kredilerin kısa vadeli kaynaklar içerisindeki payının %40-50'ler arasında olduğu görülmektedir¹⁵⁵.

Ticari krediler, satıcı işletme açısından satış arttırma çabalarını destekleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu tür kredilerin vadesi alıcı ve satıcı işletmelerin içinde buldukları sektörlerin yapısına göre farklılık gösterebilir. Ticari krediler açık hesap olarak kullanılabilirdiği gibi bir senet karşılığında da olabilir. Uygulamada bu tür krediler genellikle borç senetleri karşılığında verilmektedir.

- *Finansman bonosu*; ihraç eden kurumların borçlu sıfatı ile düzenleyip sattıkları emre veya hamiline yazılı menkul kıymetler olarak tanımlanmakta olan kısa vadeli finansman kaynaklarıdır. Vadesi 60 günden az, 720 günden fazla olamayan finansman

¹⁵² Türksoy A., *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s:199

¹⁵³ Maysami R.C., "Understanding and Controlling Cash Flow", *U.S. Small Business Administration*, Financial Management Series, <http://hispanicmb.com/LinkClick.aspx?fileticket=eOuu10LiuoM%3D&tabid=36&mid=496>
Erişim Tarihi:04/04/2008

¹⁵⁴ Erdiç, age., s:143

¹⁵⁵ Aydın v.d., age., s:209

bonoları, anonim ortaklıklar, özelleştirme kapsamına alınanlar dahil kamu iktisadi teşebbüsleri, mahalli idareler ile bu idarelerle ilgili özel mevzuat uyarınca faaliyet gösteren kuruluş, idare ve kredi değerliliği yüksek işletmeler tarafından ihraç edilirler.

Finansman bonoları iskonto esasına göre satılırlar. Finansman bonolarının nominal değeri anapara ve faizi içerir. Finansman bonosunun yıllık efektif maliyeti bononun vadesine ve kısa vadeli faiz oranlarına bağlıdır. Ayrıca finansman bonolarının aracı kurumlar aracılığı ile satılması durumunda, kurumlara ödenecek ücretler de maliyeti artıran bir unsurdur¹⁵⁶. Finansman bonolarının satış fiyatı basit iç ve dış iskonto ya da bileşik iskonto yöntemiyle hesaplanabilir. Günümüzde daha çok bileşik iskonto yöntemi uygulanmaktadır.

- *Geri satın alma anlaşmaları (REPO)*; işletmelerin kısa vadeli finansman kaynaklarından bir diğeri olan repo, sermaye piyasası araçlarının belli bir vadede geri alma taahhüdüyle satımı; ters repo ise menkul kıymetlerin yine belli bir vadede geri satım taahhüdüyle alımı işlemleri olarak tanımlanmaktadır. Bu anlaşma ile işletmeler, ellerindeki menkul değerleri belirli bir süre sonunda geri almak üzere satarak fon sağlarlar. Repo işleminde kısa süreli borç verme söz konusu olduğundan, bu işlemde menkul kıymetler teminat anlamında kullanılmaktadır.

Genel olarak repo işlemi belirli bir vadede verilen para karşılığında vade sonunda anaparanın ve faizin alınması olarak görülse de mevzuatımızda repo, bir menkul kıymetin belirli bir süre için satılması daha sonra ise tekrar geri alınması olarak düzenlenmiştir. Ülkemizde repo ve ters repo işlemlerini Sermaye Piyasası Kurulu'ndan yetki almak kaydıyla aracı kurumlar ve bankalar yapmaktadırlar¹⁵⁷.

Repo işlemleri kısa vadeli olduğu için hesaplamalarda basit iskonto yöntemleri kullanılmaktadır. Basit iskonto yöntemlerinden hem iç iskonto hem de dış iskonto yöntemi kullanılabilir. Dolayısıyla uygulanan yöntemlere göre hesaplamalar farklılık göstermektedir.

- *Banka kredileri*; işletmeler kısa vadeli finansman ihtiyaçlarında ağırlıklı olarak banka kredilerinden yararlanmaktadırlar. Banka kredilerinin işletme faaliyetlerinde kullanımı

¹⁵⁶ Aydın v.d., age., s:210

¹⁵⁷ Aydın v.d., age., s:212

bankacılık sisteminin etkinliğine ve bankacılık sisteminde yaşanan gelişmelere bağlı olarak değişebilmektedir.

İşletmenin talep ettiği miktar, istediği vade, ödeme şartları, kredibilitesi, bankanın aradığı koşullar gibi pek çok faktör nedeniyle banka kredilerinin çeşitli türleri bulunmaktadır. *Açık krediler, iskonto kredileri, borçlu cari hesap şeklinde açılan krediler, senet karşılığı avans kredileri, emtia karşılığı krediler, döviz kredileri, dövize endeksli krediler, spot krediler, günlük faiz oranlı rotatif senet karşılığı anavans kredileri, hisse senedi ve tahvil karşılığı krediler, kefalet karşılığı krediler, diğer teminat karşılığı krediler, akreditif kredisi, teminat mektubu kredisi* ve kabul kredileri sözü edilen kısa vadeli banka kredilerine örnek teşkil etmektedir¹⁵⁸.

- *Factoring*; kredili satış yapan işletmelerin, bu satışlardan doğan alacak haklarını faktor ya da faktoring şirketi olarak adlandırılan finansal kuruluşlara devretmesi yoluyla bu kurumdan alacakların tahsili, takibi, muhasebe ve ön ödeme şeklindeki hizmetlerden yararlanılması işlemidir. Faktoring işlemi sadece kısa vadeli alacaklar için söz konusu olup bu işlemde vadeler genellikle 30 ile 120 gün arasında değişmekle birlikte, bazen vadeler daha uzun süreyi kapsayabilmektedir.

Factoring işlemi borçlunun müşteriye yaptığı sözleşme teklifinin müşteri tarafından faktoring şirketine sunulmasıyla başlar. Bunun üzerine faktoring şirketi müşterinin borçlusunun kredibilitesini araştırır ve bu araştırma sonunda muhtemel alacak devirleri için bir kredi limiti tanır. Faktoring şirketi müşteriye, borçluya tanınan limit çerçevesinde alacakların karşılığını avans olarak ödemeye hazır olduğunu bildirir. Bunun üzerine müşteri borçlu ile sözleşme yapar.

Factoring, bu hizmeti veren ve alanlar açısından birçok yarar sağlayan ve kazanç temeline dayanan bir işlemdir. Faktoring işlemlerinde verilen hizmetler karşılığında, müşterinin yani satıcı işletmenin katlanması gereken maliyetler söz konusudur. Bu maliyetler komisyon ve faiz olmak üzere iki unsurdan oluşur¹⁵⁹.

- *Kendiliğinden oluşan fonlar*; işletmelerin mal ve hizmet alımlarıyla, bu alımlar için yapılan ödemeler arasında belli bir süre bulunabilir. Bu süre içerisinde işletme

¹⁵⁸ Aydın v.d., age., s:214-219

¹⁵⁹ Aydın v.d., age., s:219-221

kendiliğinden fon yaratmış olmaktadır. Yine aynı şekilde ödenecek vergiler, ücretler, ikramiyeler ve bankalara olan faiz ödemeleri kendiliğinden oluşan fonlar olarak adlandırılır. Alınan depozito ve teminatlar da bu fonlar arasında değerlendirilebilir. Kendiliğinden oluşan fonlar, işletmenin serbestçe kullanabildiği fonlardır. Ödeme gününe kadar fonların kullanımı nedeniyle bir faiz yüklenilmez; ayrıca bu tür fonların kullanımı belli bir süreyi geçemez. Aksi takdirde işletme için yasal ve finansal yaptırımlar söz konusu olabilir.

Kısa vadeli finansman kaynakları işletmenin dönen varlıklarının finansmanında kullanılırken uzun vadeli finansman kaynakları ağırlıklı olarak işletmelerin sabit varlıklarının finansmanında kullanılmaktadır. Uzun vadeli finansmanda kullanılan kaynaklar oldukça geniş olmasına karşılık ülkemiz açısından sınırlıdır. Konaklama işletmelerinin duran varlık yatırımlarının fazla olması nedeniyle uzun vadeli finansman kaynakları bu tür işletmeler açısından dikkat edilmesi ve iyice incelenmesi gereken kaynaklardır. Uzun vadeli finansman kaynaklarının başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *Uzun vadeli banka kredileri;* bu tür kredileri diğer işletme kredilerinden ayıran iki özellikten ilki; vadenin bir yıldan fazla olması, ikincisi ise kredi sözleşmelerinin bazı şartlarına tabi olmasıdır. Uzun vadeli banka kredilerinin ödenmesi ödeme planına uygun olarak üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak yapılırken; ödeme planı genellikle borçlunun nakit girişlerine uygun olarak hazırlanır.

Uzun vadeli krediler genellikle sermaye piyasasına girme olanağı kısıtlı, halka ihraçla fon sağlama zor olan küçük ölçekli işletmelere verilirken; büyük ölçekli işletmeler için de nakit ihtiyacının kısa sürede giderilmesi gerektiği durumlarda oldukça etkili bir yöntemdir. Uzun vadeli kredi veren banka, verdiği krediyi de garantiye almak istemektedir. Bu nedenle kredi sözleşmesinde bankayı koruyucu hükümler yer alır. Kredi sözleşmesi bankaya, kredi kullanan işletmenin ödeme gücüne düşmesi durumunda yasal yollara başvurma hakkı tanımaktadır.

- *Uzun vadeli sigorta şirketi kredileri;* genellikle uzun vadeli banka kredilerini tamamlayıcı bir etkiye sahiptirler. Ancak sigorta şirketleri (özellikle hayat sigortaları) genellikle bankalara oranla daha uzun vadeli kredi vermektedirler.

- *Uzun vadeli satıcı kredileri*; işletmeler özellikle maddi duran varlıklarının finansmanında bu tür kredilere başvurabilmektedir. Banka kredilerine benzer şekilde bir ödeme planına göre düzenlenirler. Uygulamada genellikle satın alınan maddi duran varlığın bedelinin bir kısmı peşin olarak ödenmekte geri kalanı için uzun vadeli satıcı kredilerine başvurulmaktadır. Bu tür kredilerin maliyeti bazı durumlarda çok yüksek rakamlara ulaşabilmektedir.
- *Kiralama yoluyla finansman (LEASING)*; bir malın yatırımcı tarafından alınması yerine bir kiralama şirketi tarafından alınıp yatırımcıya belirli bir dönem kiralınmasıyla sağlanan finansal kolaylık olmakla birlikte yatırımcının ödeme planı çerçevesinde satın alınan mala ilişkin belirlenen taksitleri leasing firmasına ödemesiyle gerçekleşmektedir.

Avrupa Kiralama Birliği tarafından yapılan tanım ile Finansal Kiralama Kanunu'nun 4. maddesinde yapılan tanım birbirine oldukça yakındır. Yapılan bu tanıma göre *“Finansal kiralama, kiralayanın, kiracının talebi üzerine, üçüncü kişiden satın aldığı veya başka şekilde temin ettiği bir malın zilyetliğini, her türlü faydayı sağlamak üzere ve belirli bir süre feshedilmemek şartıyla, bedeli karşılığında kiracıya bırakılmasını ön gören bir sözleşmedir.”* Tanımın Avrupa Kiralama Birliği tarafından yapılan tanımdan farkı, belirli bir süre feshedilmeme şartıdır¹⁶⁰.

Finansal Kiralama Kanunu'na göre patent hakkı, fikri ve sınai haklar ile yazılım gibi maddi olmayan haklar leasinge konu olamazken; her türlü taşınır veya tanınmaz mal leasingin konusu olabilmektedir. Leasing işlemlerini yapılarına ve işlemi gerçekleştiren leasing şirketinin yerine göre *yurtiçi kiralama, uluslararası kiralama, finansal kiralama, operasyonel kiralama, satma ve geri kiralama ve satışa yardımcı kiralama* şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

- *Forfaiting*; özellikle mal ve hizmet ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek olan alacakların bir banka ya da bu alanda uzmanlaşmış bir finansman kurumu tarafından satın alınması işlemidir. Factoringde olduğu gibi vadesi gelmemiş alacağı olan ihracatçılara finansman ve ilave bir garanti sağlama amacı taşır. Bu garanti factoringden farklı olarak ülke riskini de kapsayan bir garantidir.

¹⁶⁰ Aydın v.d., age., s:232

Forfaiting bir iskonto işlemidir ve genellikle yatırım malları ve altı aydan uzun vadeli işlemler için kullanılır. İhracatçı sattığı mal ve hizmetin bedeli olarak elinde bulunan alacak senedini veya akreditifi rücu hakkı olmaksızın forfaiting şirketine devreder¹⁶¹. Forfaiting işleminde genelde ithalatçının borcu karşılığında ihracatçıya verdiği emre yazılı senet ve poliçeler kullanılmakta, işlem gerçekleşikten sonra ihracatçının hiçbir yükümlülüğü kalmamaktadır.

Forfaiting işleminde ithal edilecek malın bedeli, bu malın ekonomik ömrüne yayılarak taksitlerle ödenmektedir. İşleme taraf olanlara avantajlar sağlayan bir finansman yöntemidir. Forfaitingde finansman maliyeti hem ithalatçı hem de ihracatçı açısından söz konusu olmaktadır.

- *Sermaye piyasası yoluyla fon sağlama*; işletmelerin ihtiyaç duydukları nakdi uzun vadeli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar olan sermaye piyasası araçlarını kullanarak sağlamalarıdır. İşletmeler bu piyasadaki menkul kıymetleri doğrudan halka satarak, özel plasman yoluyla ya da aracı kurumların vermiş oldukları hizmetlerden yararlanarak fon sağlayabilirler.

İşletmelerin sermaye piyasasından fon sağlamada kullandıkları araçlar hisse senedi ve tahvillerdir. Hisse senedi, sermayesi paylara bölünmüş anonim şirketlerce çıkarılan, her biri şirket ortaklığını temsil eden yasal şekil şartlarına uygun hamiline veya nama yazılan menkul kıymettir. Türk Ticaret Kanunu'nda tahvil; “*anonim şirketlerin ödünç para bulmak için itibari kıymetleri eşit ve ibareleri aynı olmak üzere çıkardıkları borç senetlerine tahvil denir*” şeklinde tanımlanmaktadır. Tahvillerin vadesi iki yıldan az olmamak üzere serbestçe belirlenebilir ve güvence, dolaşım yeteneği, sağladığı haklar, içerik ve temsil ettiği para cinsine göre gruplandırılabilirler.

Poyraz, Engin ve Bulut'un¹⁶² Güney Ege- Akdeniz Bölgelerindeki büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çağdaş finans tekniklerinden yararlanma imkânlarını araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarından elde ettikleri bulgular da göstermektedir ki; anket çalışmasına katılan konaklama işletmelerinin yöneticileri, Leasing (Finansal Kiralama),

¹⁶¹ Aydın v.d., age., s:237

¹⁶² Poyraz E., Engin K., Bulut Z.A., “Konaklama İşletmelerinin Çağdaş Finans Tekniklerinden Yararlanma İmkânları (Güney Ege-Akdeniz Örneği)”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:8, Sayı:99, Şubat 2006, <http://www.mevzuatdergisi.com/2006/02a/03.htm>, Erişim Tarihi:25/06/2008

Factoring, Forfaiting, Risk Sermayesi, Opsiyon, Forward, Futures, Swap ve Barter gibi çağdaş finans tekniklerini bilmekte; ancak sözü geçen çağdaş finans tekniklerinin uygulanabileceği şartlar ülkemizde henüz olgunlaşmadığından bu tekniklerden yararlanamamaktadırlar.

Çağdaş finans tekniklerinden sürekli haberdar olduklarını belirten yöneticiler, bu avantajdan yararlanarak işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla yatırım kararlarında çağdaş finans tekniklerini dikkate alınması düşüncesini desteklemekte; ayrıca çağdaş finans teknikleri konusunda sürekli haberdar olan ve bu teknikleri tanıyan işletme yöneticileri ülkemizde kullanılma imkânı olan finansman tekniklerinin yasal alt yapısının yeterli olmadığını dile getirmektedirler.

Sonuç olarak büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çağdaş finans kaynaklarından yararlanma imkânı işletmenin doluluk oranına, işletme yöneticilerin eğitimine, tecrübesine ve işletmedeki pozisyonuna göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çağdaş finansman tekniklerinden yararlanması sahip olduğu insan kaynakları ve sektördeki gelişmelere göre paralellik göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ

3.1. Anket Uygulaması

3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Nakit yönetimi konaklama işletmelerinin finansal açıdan başarı sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle dönemsellik gösteren resort (kıyı) konaklama işletmeleri için nakit yönetiminin önemi daha da artmaktadır. Ancak nakit yönetimine konaklama işletmelerinde çeşitli nedenlerden ötürü gereken önem gösterilememektedir.

Yapılan bu anket çalışmasının amacı; konaklama işletmelerinin kendileri için hayati önem taşıyan nakit yönetimi konusuna olan bakış açılarının belirlenerek; uygulamada hangi yöntemlere başvurdıklarının tespit edilmesi; uygulamada yaşadıkları sıkıntıların gözlemlenmesi ve konaklama sektöründe nakit yönetiminin etkinliğinin sağlanması adına ne gibi beklentilerinin olduğunun tespit edilmesidir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veriler

Belirlenen amaç doğrultusunda oluşturulan anket Antalya'da (Kemer-Belek bölgesi sınırlarında) faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir alan çalışması olarak hedeflenen uygulamada anketlerin işletmelere ulaştırılması elektronik posta aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Nakit yönetiminin sezonluk dalgalanmalardan etkilenen resort konaklama işletmeleri için daha önemli olduğu hipotezi doğrultusunda Antalya merkezde yer alan şehir otelleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Anketin elektronik ortamda dönüşünün istenilen oranda sağlanamaması nedeniyle uygulama gönüllü katılımcılar eşliğinde yüzyüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Zincir konaklama işletmelerinin uygulamaya katılımının fazla olması ve bireysel faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin anketi anlamakta zorluk çekmeleri nakit yönetimi konusunun konaklama işletmeleri tarafından tam olarak algılanamadığının belirtisi olarak kabul edilebilmektedir. Uygulamada kullanılan anket formu ek olarak gösterilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Anket uygulamasının gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinden elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programına girildikten sonra çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Bulguları ve Analiz

Konaklama işletmelerinin kendileri için hayati önem taşıyan nakit yönetimi konusuna olan yaklaşımları; hangi yöntemlere başvurdıkları; uygulamada yaşadıkları sıkıntıların ve sektörde nakit yönetiminin etkinliğinin sağlanması adına beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesinin hedeflendiği anket uygulamasına Antalya’da faaliyet göstermekte olan toplam kırk bir konaklama işletmesi dahil edilmiştir.

Tablo 6 Konaklama İşletmelerinin Büyüklükleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4 yıldızlı	4	9,8	9,8	9,8
5 yıldızlı	37	90,2	90,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi etkinliğinin araştırıldığı anketimize katılan kırk bir konaklama işletmesinin %9,8’i 4 yıldızlı; %90,2’si ise 5 yıldızlı konaklama işletmesidir.

Tablo 7 Konaklama İşletmelerinin Bağlı Olduğu Grup Türü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
bağımsız otel	3	7,3	7,3	7,3
zincir otel	27	65,9	65,9	73,2
grup oteli	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Ankete katılan konaklama işletmeleri bağlı buldukları grup bazında değerlendirildiğinde %65,9 oranı ile zincir konaklama işletmeleri ilk sırada yer almaktadır. Farklı sektörlerde yatırımı bulunan bir gruba bağlı olan konaklama işletmesi oranı %26,8 iken; bireysel olarak faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin oranı %7,3'te kalmaktadır. Bu durum da bize zincir konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusunun önemini fark ederek daha hassas davrandıklarını ve konu üzerine çalışmalar yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 8 Konaklama İşletmelerinde Finans Kararlarının Alındığı Departman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
genel müdürlük	6	14,6	14,6	14,6
finans departmanı	27	65,9	65,9	80,5
muhasebe departmanı	3	7,3	7,3	87,8
diğer	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Konaklama işletmelerinde finansal kararlar %65,9 ile finans departmanı tarafından alınırken; bunu %14,6 ile genel müdürlük, %12,2 ile diğer (merkez ofis) ve %7,3 ile muhasebe departmanı izlemektedir. İlk bakışta yüzdeler itibarıyla konaklama işletmelerinin bağlı olduğu grup türü ile finansal kararların alındığı departman arasında bir ilişki dikkati çekmektedir. Ancak konaklama işletmelerinin bağlı olduğu grup türü ile finansal kararların alındığı departman arasında bir ilişki olup olmadığını incelediğimizde belirtilen iki faktör arasında bir ilişki söz konusu olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 9 Konaklama İşletmelerinde Finansal Kararların Alınmasında Etkili Olan Güdüler

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
işlem güdüsü	12	29,3	30,8	30,8
ihtiyat güdüsü	22	53,7	56,4	87,2
spekülasyon güdüsü	4	9,8	10,3	97,4
telafi bakiyesi	1	2,4	2,6	100,0
Total	39	95,1	100,0	

Konaklama işletmeleri elde nakit bulundururken en çok %56,4 ile ihtiyat güdüsünün etkisinde kalmaktadırlar. Bu durum da konaklama sektöründe beklenmedik olaylar karşılama ihtimalinin yüksekliği ile doğru orantılıdır. Konaklama işletmeleri kendilerini beklenmedik

olaylara karşı garanti altına aldıktan sonra günlük işlemlerini gerçekleştirmek için (%30,8) nakde ihtiyaç duymaktadırlar. Spekülasyon güdüsü ile elde nakit bulunduran konaklama işletmelerinin oranı %10,3 iken; telafi bakiyesi nedeniyle nakit bulundurma yolunu tercih eden konaklama işletmesi oranı %2,6'da sınırlı kalmaktadır.

Tablo 10 Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Nakit Yönetim Modelleri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
stone modeli	1	2,4	4,0	4,0
sayısal olmayan yöntemler	9	22,0	36,0	40,0
diğer	15	36,6	60,0	100,0
Total	25	61,0	100,0	
Missing	16	39,0		
Total	41	100,0		

Araştırmamıza katılan konaklama işletmelerinden %39'unda belli bir nakit yönetim modeli bulunmamaktadır. Değerlendirmeye dahil olan toplam yirmi beş konaklama işletmesinin % 36'sında sayısal olmayan yöntemler uygulanırken; % 4'ünde stone modeli kullanılmaktadır. Anketi yanıtlayan %60'lık kısım ise diğer yanıtını vermektedir. Bu durum anketi yanıtlayanların nakit yönetim modelini uygulayıcı konumdaki personel olduğu göz önüne alındığında personelin konu hakkındaki eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11 Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetim Politikalarının Hata Verdiği Durumlar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dönemsel dalgaların yaşanmasında	8	19,5	19,5	19,5
yapılan tahminlemelerin gerçekleşmemesinde	21	51,2	51,2	70,7
anlık çözümlerin üretilmesinin ardında	8	19,5	19,5	90,2
politikaların konunun uzmanları tarafından oluşturulmamasında	1	2,4	2,4	92,7
diğer	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Konaklama işletmelerinde oluşturulan nakit yönetim politikaları en çok bütçeleme çalışmaları yapılırken yapılan tahminlerin gerçekleşmemesi durumunda hata vermektedir. Dönemsel dalgalanmaların yaşanması ve anlık çözümlerin üretilmesi de hataların oluşmasındaki önemli diğer faktörler olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 12 Konaklama İşletmelerinde Nakit Bütçesi Düzenleme Sıklığı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
aylık	16	39,0	43,2	43,2
3'er aylık	11	26,8	29,7	73,0
yıllık	10	24,4	27,0	100,0
Total	37	90,2	100,0	
Missing	4	9,8		
Total	41	100,0		

Anketimizi yanıtlayan kırk bir konaklama işletmesinin %9,8'inde nakit bütçesi düzenlenmemektedir. Değerlendirmeye tabi tutulan otuz yedi konaklama işletmesinin %43,2'sinde ayda bir, %29,7'sinde üç ayda bir; %27'sinde ise yılda bir kez nakit bütçesi düzenlenmektedir.

Tablo 13 Konaklama İşletmelerinin Nakit Yönetimi Etkinliği Hakkındaki Beklentileri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
uzman desteği alınmalı	3	7,3	7,3	7,3
ayrı bir ekip oluşturulmalı	4	9,8	9,8	17,1
yöneticilerin bakış açıları değiştirilmeli	1	2,4	2,4	19,5
uzun vadede yarar sağlayacak kararlar alınmalı	3	7,3	7,3	26,8
konaklama işletmelerine yönelik model oluşturulmalı	23	56,1	56,1	82,9
personelle sürekli ve güncel eğitim verilmeli	3	7,3	7,3	90,2
diğer	3	7,3	7,3	97,6
hepsi	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Konaklama işletmelerinin nakit yönetiminde etkinliğin sağlanması adına ne gibi beklentilerinin olduğunu öğrenmeyi hedeflediğimiz sorumuzdan aldığımız yanıt ise %56,1 ile konaklama işletmelerine yönelik bir nakit yönetim modeli oluşturulması şeklindedir. Bunu %9,8 ile nakit yönetimi konusu ile ilgilenecek ayrı bir ekip oluşturulması; %7,3 ile de nakit yönetimi konusunda uzman desteğinin alınması; uzun vadede yarar sağlayacak kararların alınması ve personele sürekli ve güncel eğitim verilmesi beklentileri takip etmektedir. Buradan elde edilen bilgiler doğrultusunda var olan nakit yönetim modellerinin konaklama işletmelerinin beklenti ve gereksinimlerini karşılamada yetersiz kaldığı söylenebilmektedir.

3.2. X Konaklama İşletmesi Uygulaması

3.2.1. X Konaklama İşletmesi'nin Tanıtılması

X Konaklama İşletmesi Güney Antalya Projesi çerçevesinde 1989 yılında Beldibi bölgesinde faaliyetlerine başlamıştır. Faaliyete geçtiği günden 2006 yılı yaz sezonunun sonuna kadar çeşitli sektörlerde yatırımı olan bir grup tarafından işletilmekte olan *X Konaklama İşletmesi* son iki yıl içerisinde iki kez el değiştirmiş ve Mayıs 2007'de şu andaki işletmecisi olan *G Zincir Otelleri* bünyesine dahil olmuştur.

G Zincir Otelleri'nin oluşumu 1988 yılında *H Seyahat Acentası*'nın acentacılığın yanı sıra konaklama sektöründe de yer almak için Kuşadası'nda faaliyette bulunan *A Konaklama İşletmesi*'nin işletmeciliğini devralmasına dayanmaktadır. *G Zincir Otelleri* önceleri konaklama işletmelerini kiralamakta ve sadece işletmeciliklerini üstlenmekteyken 1991 yılından itibaren kiralama yerine tamamı kendilerine ait olan konaklama işletmelerinin işletmecilik faaliyetlerini yerine getirmektedir. Kurulduğu günden bu yana pek çok önemli konaklama işletmesinin işletmeciliğini gerçekleştirmiş olan *G Zincir Otelleri* şu anda Antalya, İzmir ve Kuşadası'nda faaliyette bulunan hepsi 5 yıldız kapasitesine sahip toplam yedi konaklama işletmesini bünyesinde barındırmaktadır.

G Zincir Otelleri'nin en büyük müşterisi hiç şüphesiz *H Seyahat Acentası*'dır. Bu nedenle *X Konaklama İşletmesi*'ni hem bir zincir konaklama işletmesi hem de bir gruba bağlı olarak faaliyet gösteren konaklama işletmesi olarak ele almak mümkündür.

X Konaklama İşletmesi 340 oda ve 780 yatak kapasitesine sahiptir. İşletme misafirlerine HB, FB ve All Inclusive konaklama imkânları sunmaktadır. İşletmenin farklı pazarlara hizmet vermesi de farklı ihtiyaçların duyulmasına neden olmaktadır. Yıl boyu hizmet verilen konaklama işletmesinde dönemsel dalgalanmalar da gözlemlenmektedir. Bir zincir otel işletmesi bünyesine bağlı faaliyet göstermesi ve finansal kararların merkez tarafından alınması işletmenin nakit giriş ve çıkışlarında miktar ve zaman bakımından farklılıklar yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle inceleme olarak tercih edilen konaklama işletmesi aynı anda birden farklı özellik üzerinden değerlendirilebilmektedir.

3.2.2. X Konaklama İşletmesi'nin Nakit Yönetim Uygulamaları ile İlgili Veriler

Tablo 14 X Konaklama İşletmesi Kasa Defteri

16 Temmuz 2008 Çarşamba

EUR

X KONAKLAMA İŞLETMESİ KASA DEFTERİ				
S.NO	TAHSİL		TEDİYE	
1	ÖNKASA HASILATI	19,00		
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
	TOPLAM	19,00	TOPLAM	0,00
	DÜNKÜ KASA	298,87	KASA MEVCUDU	317,87
	GENEL TOPLAM	317,87	GENEL TOPLAM	317,87

HAZIRLAYAN

ONAY

ONAY

Tablo 14'te gösterilen “*X Konaklama İşletmesi Kasa Defteri*”, **Tablo 15**'de gösterilen “*X Konaklama İşletmesi Kasa & Banka Raporu*” ve **Tablo 16**'da gösterilen “*X Konaklama İşletmesi Günlük Nakit Akım Tablosu*” *X Konaklama İşletmesi*'nde görev alan üst yönetim tarafından bilgi edinme amaçlı olarak düzenlenmektedir. Kendisine bağlı olarak faaliyet gösterdikleri *G Zincir Otelleri*'nde bu tür bir uygulama yer almamaktadır.

X Konaklama İşletmesi'nde görev alan üst yönetim “*X Konaklama İşletmesi Kasa Defteri*” ile işletme bünyesinde bulunan ve ekstra ürün ve hizmet satışında bulunan kasalarındaki günlük hasılatın görülebilmesini hedeflemektedir. Sözü edilen rapor, ilgili kasalardaki kasiyerler tarafından hazırlanarak üst yönetime sunulmaktadır.

Tablo 15 X Konaklama İşletmesi Kasa & Banka Raporu

BANKA & KASA DURUM RAPORU

16 Temmuz 2008 Çarşamba

X KONAKLAMA İŞLETMESİ	YTL	USD	EURO	CHF	GBP
FINANSBANK	2.334,23	1.728,00 \$	0,00 €	-	-
GARANTI BANKASI	2,79	1.530,00 \$	0,00 €	-	-
YKB KEMER	0,00	0,00 \$	0,00 €	-	-
YKB ANT	0,00	0,00 \$	0,00 €	-	-
VAKIFBANK	286,03	0,00 \$	8,00 €	-	-
	0,00	0,00 \$	0,00 €	-	-
	0,00	0,00 \$	0,00 €	-	-
Toplam	3.206,67	4.391,43 \$	325,87 €	0	0
BANKA TL TOPLAMI	3.206,67 TL	5.329,00 TL	632,32 TL	0 €	0 €
ÖDEMELER TL TOPLAMI	0,00				
FARK TL (İHTİYAÇ TL)	-3.206,67				

HAZIRLAYAN

ONAY

ONAY

“X Konaklama İşletmesi Kasa & Banka Raporu” ile hedeflenen, işletmenin banka hesaplarının ve kasalarının o andaki durumunun gözlemlenerek yakın zamanlı nakit ihtiyacının tespit edilmesinin sağlanmasıdır. Bu şekilde hem işletmenin sağlamış olduğu nakdin belirlenmesi hem de merkez ofise yollanacak nakit ihtiyacı raporunun hazırlanması kolaylaşmaktadır. Sözü edilen rapor ilgili muhasebe elemanı tarafından bankalarla yapılan bilgi alışverişinden sonra her sabah düzenli olarak çıkarılmakta; muhasebe müdürünün denetiminden geçtikten sonra üst yönetime iletilmektedir.

Tablo 16 X Konaklama İşletmesi Günlük Nakit Akım Tablosu

	AÇILIŞ BAKİYESİ		GİREN		ÇIKAN		KAPANIŞ BAKİYESİ	
KASA	0,00	1.278,57	0,00	1.877,65	0,00	2.572,60	0,00	583,62
YTL	0,00	1.278,57	0,00	1.877,65	0,00	2.572,60	0,00	583,62
KASA YABANCI PARA	1.357,30	1.864,33	94,00	127,88	0,00	0,00	1.451,30	1.992,21
EURO	298,87	579,93	19,00	36,87	0,00	0,00	317,87	616,79
USD	1.058,43	1.284,40	75,00	91,01	0,00	0,00	1.133,43	1.375,42
CHF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GBP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BANKALAR YTL	0,00	4.373,05	0,00	0,00	0,00	1.750,00	0,00	2.623,05
FINANSBANK YTL	0,00	4.084,23	0,00	0,00	0,00	1.750,00	0,00	2.334,23
GARANTI BANKASI YTL	0,00	2,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,79
YKB KEMER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
YKB ANT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAKIFBANK KEMER	0,00	286,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	286,03
FINANSBANK FON HS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BANKALAR YABANCI PARA USD	1.530,00	1.856,66	1.728,00	2.096,93	0,00	0,00	3.258,00	3.953,58
FINANSBANK USD	0,00	0,00	1.728,00	2.096,93	0,00	0,00	1.728,00	2.096,93
GARANTİ USD	1.530,00	1.856,66	0,00	0,00	0,00	0,00	1.530,00	1.856,66
YKB KEMER USD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
YKB ANT USD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BANKALAR YABANCI PARA EURO	8,00	15,52	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	15,52
FINANSBANK EURO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GARANTİ EURO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
YKB ANT EUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VAKIFBANK KEMER	8,00	15,52	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	15,52
YKB KEMER EUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GENEL TOPLAM	0,00	9.388,13		4.102,46		4.322,60		9.167,99
	0,00	0,00	0,00	0,00				
	0,00	0,00	0,00	4.391,43				

TOPLAM KULLANILABİLİR DÖVİZ VE YTL TUTARLARI						
TOPLAM KULL. USD	4.391,43	5.329,00				
TOPLAM KULL. EUR	325,87	632,32				
TOPLAM KULL. CHF	0,00	0,00				
TOPLAM KULL. YTL	0,00	3.206,67				
ALINAN ÇEKLER		VERİLEN ÇEKLER				
BUGÜN TAH.ED. TL.ÇEKLER						
BUGÜN TAH.ED. EUR.ÇEKLER						
BUGÜN TAH.ED. USD.ÇEKLER			BUGÜN ÖD. USD.ÇEKLER			0,00
TAHSİL.ED. TL.ÇEKLER		0,00	VERİLEN TL.ÇEKLER			
TAHSİL ED. EUR.ÇEKLER			VERİLEN EUR.ÇEKLER			
TAHSİL ED. USD.ÇEKLER			VERİLEN USD.ÇEKLER			
TOPLAM		0,00	TOPLAM			0,00
ÇEK PORTFÖYÜ						
ALINAN ÇEKLER	CİNSİ	VADESİ	BANKA	ÇEK NO	TUTAR DÖVİZ	TUTAR YTL
	YTL	28.07.2008	TEKSTİLBANK	33039		955,00
FİRMA ADI						
Birce						
VERİLEN ÇEKLER + SENETLER						
Yörükoğlu Süt	ÇEK	31.07.2008	YKB ANT.	4830439		4.545,00
			CİNSİ	ALINAN ÇEKLER		ALINAN ÇEKLER
GÜNLÜK KURLAR			1	YTL TOPLAM		955,00
EURO	1,9404		2	USD KARŞILIĞI		786,98
USD	1,2135		3	EUR KARŞILIĞI		492,17
GBP						
CHF			CİNSİ	VERİLEN ÇEKLER + SENETLER		VERİLEN ÇEKLER
			1	YTL TOPLAM		4.545,00
HAZIRLAYAN	ONAY	ONAY	2	USD TOPLAM		3.745,36
			3	EUR TOPLAM		2.342,30

“X Konaklama İşletmesi Günlük Nakit Akım Tablosu” sözü edilen diğer iki rapor doğrultusunda muhasebe müdürü tarafından hazırlanarak üst yönetime sunulmaktadır. Buradaki amaç işletmenin likidite durumunun ayrıntılı olarak görülmesinin sağlanmasıdır. Sözü edilen bu üç rapor işletmenin özellikleri ve üst yönetimin konuya bakış açısı nedeni ile çıkarılmakta ve üst yönetimin stratejik kararlar almasında kendilerine yardımcı olmaktadır.

Tablo 17 G Zincir Otelleri Aylık Nakit Akım Tablosu

HAFTALIK > AYLIK NAKİT TAKİP TABLOSU							
		1.hafta	2.hafta	3.hafta	4.hafta	5.hafta	Toplam
AÇILIŞ BAKİYESİ	+/-						
Merkez							
A Oteli							
B Oteli							
C Oteli							
X Oteli							
V Oteli							
Y Oteli							
Z Oteli							
NAKİT TAHSİLATLAR:							
MÜŞTERİLERDEN TAHSİLAT*	+						
ALINAN KİRALAR*	+						
ACENTALARDAN TAHSİLATLAR*	+						
ALINAN AVANSLAR*	+						
MERKEZDEN TAHSİLATLAR*	+						
OPERASYONEL TAHSİLATLAR	=						
FAİZ GELİRLERİ*	+						
SERMAYE/YÖNETİMDEN TAHSİLATLAR*	+						
TOPLAM NAKİT TAHSİLATLARI	=						
NAKİT MEVCUDU	=						
ÖDEMELER:							
ÜCRET + AVANS ÖDEMELERİ*	-						
SSK+GELİR VERGİSİ + vb ÖDEMELER*	-						
TELEFON-SU-ELEKTRİ vb.RESMİ ÖDEME*	-						
TEDARİKÇİ FİRMA ÖDEMELERİ*	-						
KASADAN KÜÇÜK ÖDEMELER*	-						
MERKEZ HESAPLARA ÖDEMELER*	-						
OPERASYONEL ÖDEMELER	=						
FAİZ ÖDEMELERİ*	-						
KREDİ ANA PARA ÖDEMELERİ*	-						
MAL SAHİBİ ADINA ÖDEMELER*	-						
YATIRIM HARCAMALARI ÖDEMELERİ*	-						
ALIŞ AVANS ÖDEMELERİ*	-						
MERKEZDEN OTELLERE YAPILAN ÖDEME*	-						
KDV ÖDEMELERİ*	-						
DİĞER ÖDEMELER*	-						
TOPLAM ÖDEMELER	=						
AY SONU NAKİT MEVCUDU	=						
KASA MEVCUDU:*							
BANKALAR MEVCUDU:*							

Döviz Kuru

1,00 1,00 1,00 1,00 1,00

* İşaretli alanlarda da Merkez, A Oteli, B Oteli, C Oteli, X Oteli, V Oteli, Y Oteli, Z Oteli açılımı yer almaktadır. Ancak yer tasarrufu sağlamak adına burada sadece tek bir alanda gösterilmiştir.

G Zincir Otelleri'nde kullanılan aylık nakit akım tablosu kendisine bağlı olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde düzenlenen nakit akım tabloları doğrultusunda hazırlanmaktadır.

Tablo 18 X Konaklama İşletmesi Yıllık Nakit Akım Tablosu

		Ocak	Şubat	Mart				Kasım	Aralık	Toplam
AÇILIŞ BAKİYESİ	+/-									
NAKİT TAHSİLATLAR:										
MÜŞTERİLERDEN TAHSİLAT	+									
ALINAN KİRALAR	+									
ACENTALARDAN TAHSİLATLAR	+									
ALINAN AVANSLAR	+									
MERKEZDEN TAHSİLATLAR	+									
OPERASYONEL TAHSİLATLAR	=									
FAİZ GELİRLERİ	+									
SERMAYE/YÖNETİMDEN TAHSİLATLAR	+									
TOPLAM NAKİT TAHSİLATLARI	=									
NAKİT MEVCUDU	=									
ÖDEMELER:										
ÜCRET + AVANS ÖDEMELERİ	-									
SSK+GELİR VERGİSİ + vb ÖDEMELER	-									
TELEFON-SU-ELEKTRİK vb. RESMİ ÖDEME	-									
TEDARİKÇİ FIRMA ÖDEMELERİ	-									
KASADAN KÜÇÜK ÖDEMELER	-									
MERKEZ HESAPLARA ÖDEMELER	-									
OPERASYONEL ÖDEMELER	=									
FAİZ ÖDEMELERİ	-									
KREDİ ANA PARA ÖDEMELERİ	-									
MAL SAHİBİ ADINA ÖDEMELER	-									
YATIRIM HARCAMALARI ÖDEMELERİ	-									
ALİŞ AVANS ÖDEMELERİ	-									
MERKEZDEN OTELLERE YAPILAN ÖDEME	-									
KDV ÖDEMELERİ	-									
DİĞER ÖDEMELER	-									
TOPLAM ÖDEMELER	=									
AY SONU NAKİT MEVCUDU	=									
KASA MEVCUDU:										
BANKALAR MEVCUDU:										
FARK										

Aylık ve yıllık nakit akım tabloları standart olup *G Zincir Otelleri* bünyesinde faaliyet göstermekte olan her bir konaklama işletmesi tarafından düzenlenmektedir. Merkez ofis bu raporlar doğrultusunda gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak çeşitli stratejiler geliştirmekte ve nakit politikalarını belirlemektedir.

Tablo 19'da "*X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (YTL)*", **Tablo 20**'de "*X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (USD)*" ve **Tablo 21**'de "*X Konaklama İşletmesi 2007 Yılı Personel Bütçesi*" gösterilmektedir. Sözü edilen bu tablolar da standarttır ve merkez ofis kendisine gönderilen bu raporlar doğrultusunda yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Yönetim kurulunun almış olduğu kararlar çerçevesinde ise bir sonraki yılın bütçesi oluşturulmakta ve zincirdeki işletmelere bu karar ve bütçe çalışmaları iletilmektedir.

Tablo 19 X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (YTL)

Aylar	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
Oda sayısı				109	109	109	109	109	109	109			763
Toplam oda				3.270	3.379	3.270	3.379	3.379	3.270	3.379			23.326
Yatak Sayısı				218	218	218	218	218	218	218			1.526
Toplam Yatak				3.270	6.758	6.540	6.758	6.758	6.540	6.758			43.382
Doluluk %				50	70	80	93	98	85	90			81
Satılan oda				1.635	2.365	2.616	3.142	3.311	2.780	3.041			18.891
Satılan yatak				1.799	5.204	5.755	6.913	7.285	6.115	6.690			39.761

P.P.(All.Inc.)	YTL			30,16	36,45	50,00	59,35	71,29	47,56	39,02			333,83
P.P.(All.Inc.) Net	YTL			25,56	30,89	42,37	50,30	60,42	40,30	33,07			282,91
Pansiyon Geliri	YTL			45.975,33	160.722,54	243.861,66	347.751,00	440.135,32	246.437,92	221.222,91			1.706.106,68

Günübirlik kişi sayısı													
Günübirlik Gelir	YTL												
Ex. Yiyecek Geliri	YTL			133,09	385,07	425,88	511,59	539,10	452,50	495,09			2.942,33
Ex. İçecek Geliri	YTL			6.654,45	19.253,54	21.294,24	25.579,71	26.954,96	22.625,13	24.754,55			147.116,58
Telefon Geliri	YTL			99,82	288,80	319,41	383,70	404,32	339,38	371,32			2.206,75
Çam.vediger çamaş. Geliri	YTL			33,27	96,27	106,47	127,90	134,77	113,13	123,77			735,58
Safe Box Geliri	YTL			1.996,34	5.776,06	6.388,27	7.673,91	8.086,49	6.787,54	7.426,37			44.134,97
Kira Geliri	YTL			22.200,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00			155.400,00
Kur Farkı Geliri	YTL			555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00			3.885,00
Diğer Gelirler	YTL			99,82	288,80	319,41	383,70	404,32	339,38	371,32			2.206,75
TOPLAM GELİR	YTL			77.747,11	209.566,09	295.470,36	405.166,50	499.414,29	299.849,97	277.520,33			#####

Personel sayısı				52	70	70	70	70	70	70	16	16	504
Personel Ücreti Brüt	YTL			60.017,05	76.430,54	77.951,56	76.740,21	76.740,21	77.180,24	77.180,24	28.872,45	28.872,45	579.984,96
Stajyer Ücreti	YTL												
Personel Yemeği Gideri	YTL			3.174,60	4.415,95	4.273,50	4.415,95	4.415,95	4.273,50	4.415,95	976,80	1.009,36	31.371,56
Personel Servis Gideri	YTL			5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00	5.550,00			38.850,00

Personel Üniforma Gideri	YTL				2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00			19.425,00
Lojman Gideri (Yön.+Personel)	YTL				2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	22.500,00
Güvenlik Sayısı														
Güvenlik Ücreti	YTL													
İhbar & tazminat giderleri	YTL				600,17	764,31	779,52	767,40	767,40	771,80	771,80	288,72	288,72	5.799,85
Animasyon Ücreti	YTL				3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00			25.900,00
Animasyon Yemek Ücreti	YTL				971,25	971,25	971,25	971,25	971,25	971,25	971,25			6.798,75
TOPLAM PERSONEL GİDERİ	YTL				79.288,07	97.107,04	98.500,83	97.419,81	97.419,81	97.721,79	97.864,24	32.637,98	32.670,54	730.630,12

Pansiyon Yiyecek Gideri	YTL				9.981,68	28.880,31	31.941,36	38.369,56	40.432,44	33.937,70	37.131,83			220.674,87
Pansiyon İçecek Gideri	YTL				6.654,45	19.253,54	21.294,24	25.579,71	26.954,96	22.625,13	24.754,55			147.116,58
Ex. Yiyecek Gideri	YTL				39,93	115,52	127,77	153,48	161,73	135,75	148,53			882,70
Ex. İçecek Gideri	YTL				1.330,89	3.850,71	4.258,85	5.115,94	5.390,99	4.525,03	4.950,91			29.423,32
Günübirlik gideri (Yiy+İçec.)	YTL													
Enerji / Isıtma Gideri	YTL				10.773,45	15.892,66	15.893,19	19.565,84	19.566,37	15.894,77	15.895,30			113.481,57
su/arıtma Gideri	YTL				2.203,20	3.876,00	3.876,00	3.876,00	3.876,00	3.876,00	3.876,00			25.459,20
Bakım Onarım Gideri	YTL				9.250,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00			10.360,00
Oto Yakıt Gideri	YTL				647,50	647,50	647,50	647,50	647,50	647,50	647,50	647,50		5.180,00
Nakliye_Hammaliye Gideri	YTL				92,50	92,50	92,50	92,50	92,50	92,50	92,50	92,50		740,00
Bahçe Gideri	YTL				925,00	1.850,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00		3.885,00
İlaçlama Gideri	YTL				462,50	462,50	462,50	462,50	462,50	462,50	462,50			3.237,50
Telefon Gideri	YTL				925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	462,50		6.937,50
Temsil İkram Gideri	YTL				185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00			1.295,00
Müzik / Eğlence Gideri	YTL				925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00			6.475,00
İlan / Reklam Fuar Gideri	YTL				925,00	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	13.875,00	5.550,00	28.675,00
Temizlik Malzeme Gideri	YTL				665,45	1.925,35	2.129,42	2.557,97	2.695,50	2.262,51	2.475,46			14.711,66
Çamaşır yıkatma Gideri	YTL				1.790,05	5.179,20	5.728,15	6.880,94	7.250,88	6.086,16	6.658,98			39.574,36
Müşteri Malzeme Gideri	YTL				1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50			9.712,50
Kırt./ Baskılı Evrak Gideri	YTL				555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00			3.885,00

P.T.T Gideri	YTL				277,50	277,50	277,50	277,50	277,50	277,50	925,00			2.590,00
Vergi,harç,dava,sigor.gid	YTL				2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00	2.775,00			19.425,00
Bilgi İşlem Gideri	YTL				1.017,50	1.017,50	1.017,50	1.017,50	1.017,50	1.017,50	1.017,50			7.122,50
Bakım Anlaşması Gideri	YTL				5.550,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00	925,00			11.100,00
TOPLAM GİDER	YTL				138.627,16	189.677,85	195.682,30	211.451,74	215.681,17	198.997,34	206.335,80	47.900,48	38.220,54	#####
KAR /ZARAR	YTL				-60.880,05	19.888,24	99.788,06	193.714,76	283.733,11	100.852,63	71.184,53	-	-38.220,54	622.160,28
GEC.BAŞI GELİR	YTL	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	43,23	40,27	51,34	58,61	68,55	49,04	41,48	#DIV/0!	#DIV/0!	51,93
GEC.BAŞI MALİYET	YTL	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	77,08	36,45	34,00	30,59	29,61	32,54	30,84	#DIV/0!	#DIV/0!	36,28

X Konaklama İşletmesi'nin 2009 Yılı İşletme Bütçesi (YTL) incelendiğinde işletmenin sadece sezonun açılışını yaptığı Nisan ayında ve kapalı olduğu Kasım ile Aralık aylarında zarar etmesinin beklendiği görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer nokta ise; işletmenin 2009 yılında sadece All Inclusive çalışmayı hedeflemiş olmasıdır.

Kasım ve Aralık aylarında işletmenin kapalı olmasına rağmen zarar edecek gözükmemesinin nedeni; belirtilen aylarda işletmede hizmet içi eğitim verilecek olması ve eğitim sırasında çeşitli departmanlarda çalıştırılmak üzere personel bulundurulacak olması; işletmenin tanıtım ve ilanları için çeşitli harcamaların yapılacağı olmasıdır.

Tablo 20 X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (USD)

Aylar	USD	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
		1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39
Kurlar USD	USD													
Oda sayısı					109	109	109	109	109	109	109			763
Toplam oda					3.270	3.379	3.270	3.379	3.379	3.270	3.379			23.326
Yatak Sayısı					218	218	218	218	218	218	218			1.526
Toplam Yatak					3.270	6.758	6.540	6.758	6.758	6.540	6.758			43.382
Doluluk %					50,00	70,00	80,00	93,00	98,00	85,00	90,00			80,99
Satılan oda					1.635	2.365	2.616	3.142	3.311	2.780	3.041			18.891
Satılan yatak					1.799	5.204	5.755	6.913	7.285	6.115	6.690			39.761
P.P.(All.Inc.)	USD				21,69	26,20	35,95	42,67	51,25	34,19	28,05			36,40
P.P.(All.Inc.) Net	USD				18,38	22,20	30,46	36,16	43,43	28,97	23,77			30,85
Pansiyon Geliri	USD				33.052,53	115.546,47	175.316,76	250.004,78	316.421,61	177.168,88	159.041,34			1.226.552,37
Günübirlik kişi sayısı														
Günübirlik Gelir	USD													
Ex.Yiyecek Geliri	USD				95,68	276,83	306,18	367,79	387,57	325,31	355,93			2.115,30
Ex. İçecek Geliri	USD				4.784,01	13.841,74	15.308,83	18.389,73	19.378,43	16.265,63	17.796,52			105.764,89
Telefon Geliri	USD				71,76	207,63	229,63	275,85	290,68	243,98	266,95			1.586,47
Çam.vediğer çamaş. Geliri	USD				23,92	69,21	76,54	91,95	96,89	81,33	88,98			528,82
Safe Box Geliri	USD				1.435,20	4.152,52	4.592,65	5.516,92	5.813,53	4.879,69	5.338,96			31.729,47
Kira Geliri	USD				15.960,00	15.960,00	15.960,00	15.960,00	15.960,00	15.960,00	15.960,00			111.720,00
Kur Farkı Geliri	USD				399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00			2.793,00
Diğer Gelirler	USD				71,76	207,63	229,63	275,85	290,68	243,98	266,95			1.586,47
TOPLAM GELİR	USD				55.893,87	150.661,02	212.419,23	291.281,87	359.038,38	215.567,82	199.514,62			1.484.376,80
Personel sayısı					52	70	70	70	70	70	70	16	16	504
Personel Ücreti Brüt	USD				43.147,40	54.947,36	56.040,85	55.169,99	55.169,99	55.486,33	55.486,33	20.756,95	20.756,95	416.962,16

Stajyer Ücreti	USD													
Personel Yemeği Gideri	USD			2.282,28	3.174,71	3.072,30	3.174,71	3.174,71	3.072,30	3.174,71	702,24	725,65	22.553,61	
Personel Servis Gideri	USD			3.990,00	3.990,00	3.990,00	3.990,00	3.990,00	3.990,00	3.990,00			27.930,00	
Personel Üniforma Gideri	USD			1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00			13.965,00	
Lojman Gideri (Yön.+Personel)	USD			1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	1.797,30	16.175,68	
Güvenlik Sayısı														
Güvenlik Ücreti	USD													
İhbar & tazminat giderleri	USD			431,47	549,47	560,41	551,70	551,70	554,86	554,86	207,57	207,57	4.169,62	
Animasyon Ücreti	USD			2.660,00	2.660,00	2.660,00	2.660,00	2.660,00	2.660,00	2.660,00			18.620,00	
Animasyon Yemek Ücreti	USD			698,25	698,25	698,25	698,25	698,25	698,25	698,25			4.887,75	
TOPLAM PERSONEL GİDERİ	USD			57.001,70	69.812,09	70.814,11	70.036,94	70.036,94	70.254,04	70.356,45	23.464,06	23.487,47	525.263,81	

Pansiyon Yiyecek Gideri	USD			7.176,02	20.762,60	22.963,25	27.584,60	29.067,64	24.398,45	26.694,78			158.647,34
Pansiyon İçecek Gideri	USD			4.784,01	13.841,74	15.308,83	18.389,73	19.378,43	16.265,63	17.796,52			105.764,89
Ex. Yiyecek Gideri	USD			28,70	83,05	91,85	110,34	116,27	97,59	106,78			634,59
Ex. İçecek Gideri	USD			956,80	2.768,35	3.061,77	3.677,95	3.875,69	3.253,13	3.559,30			21.152,98
Günübirlik gideri (Yiy+İçec.)	USD												
Enerji / Isıtma Gideri	USD			8.287,27	12.225,12	12.225,53	15.050,64	15.051,05	12.226,75	12.227,16			87.293,52
su/arıtma Gideri	USD			1.694,77	2.981,54	2.981,54	2.981,54	2.981,54	2.981,54	2.981,54			19.584,00
Bakım Onarım Gideri	USD			6.650,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00			7.448,00
Oto Yakıt Gideri	USD			465,50	465,50	465,50	465,50	465,50	465,50	465,50	465,50		3.724,00
Nakliye_Hammaliye Gideri	USD			66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50		532,00
Bahçe Gideri	USD			665,00	1.330,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00		2.793,00
İlaçlama Gideri	USD			332,50	332,50	332,50	332,50	332,50	332,50	332,50			2.327,50
Telefon Gideri	USD			665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	332,50		4.987,50
Temsil İkram Gideri	USD			133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00	133,00			931,00
Müzik / Eğlence Gideri	USD			665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00			4.655,00
İlan / Reklam Fuar Gideri	USD			665,00	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	9.975,00	3.990,00	20.615,00

Temizlik Malzeme Gideri	USD				478,40	1.384,17	1.530,88	1.838,97	1.937,84	1.626,56	1.779,65			10.576,49
Çamaşın yıkatma Gideri	USD				1.286,90	3.723,43	4.118,08	4.946,84	5.212,80	4.375,46	4.787,26			28.450,76
Müşteri Malzeme Gideri	USD				997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50	997,50			6.982,50
Kırt./ Baskılı Evrak Gideri	USD				399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00			2.793,00
P.T.T Gideri	USD				199,50	199,50	199,50	199,50	199,50	199,50	665,00			1.862,00
Vergi,harç,dava,sigor.gid	USD				1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00			13.965,00
Bilgi İşlem Gideri	USD				731,50	731,50	731,50	731,50	731,50	731,50	731,50			5.120,50
Bakım Anlaşması Gideri	USD				3.990,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00	665,00			7.980,00
TOPLAM GİDER	USD				100.314,57	137.357,59	141.674,33	153.196,06	156.236,71	144.057,65	149.333,44	34.436,56	27.477,47	1.044.084,38
KAR /ZARAR	USD				-44.420,70	13.303,43	70.744,90	138.085,80	202.801,67	71.510,16	50.181,18	-	-	440.292,43
GEC.BAŞI GELİR	USD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	31,08	28,95	36,91	42,13	49,28	35,25	29,82	#DIV/0!	#DIV/0!	37,33
GEC.BAŞI MALİYET	USD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	55,78	26,40	24,62	22,16	21,45	23,56	22,32	#DIV/0!	#DIV/0!	26,26

Tablo 20'de gösterilen “X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (USD)”, **Tablo 19'**da gösterilen “X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı İşletme Bütçesi (YTL)”ndeki rakamların belirlenen kur rakamları üzerinden USD bazına çevrilmiş halidir. İşletmenin iki farklı para birimi üzerinden işletme bütçesi düzenlemesinin nedeni yıl içerisinde farklı para birimleri ile çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca üst yönetimin işletmeyi iki farklı para birimi üzerinden takip etmesi, faaliyet süresince nakit yönetimi çerçevesinde kasasına giren farklı para birimlerini nasıl yönlendirebileceği konusunda kendilerine fikir sağlamaktadır.

Tablo 21 X Konaklama İşletmesi 2009 Yılı Personel Bütçesi

Kurlar	EURO	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
		1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
	USD	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39
Oda sayısı					109	109	109	109	109	109	109			763
Toplam oda					3.270	3.379	3.270	3.379	3.379	3.270	3.379			23.326
Yatak Sayısı					218	218	218	218	218	218	218			1.526
Toplam Yatak					3.270	6.758	6.540	6.758	6.758	6.540	6.758			43.382
Doluluk %					% 50,00	% 70,00	% 80,00	% 93,00	% 98,00	% 85,00	% 90,00			81
Satılan oda					1.635	2.365	2.616	3.142	3.311	2.780	3.041			18.891
Satılan yatak					1.799	5.204	5.755	6.913	7.285	6.115	6.690			39.761
Personel sayısı		0	0	0	52	70	70	70	70	70	70	16	16	504
Personel Ücreti Brüt	EURO	0	0	0	32.442	41.314	42.136	41.481	41.481	41.719	41.719	15.607	15.607	313.505
	USD	0	0	0	43.147	54.947	56.041	55.170	55.170	55.486	55.486	20.757	20.757	416.962
	YTL	0	0	0	60.017	76.431	77.952	76.740	76.740	77.180	77.180	28.872	28.872	579.985
Stajyer Sayısı														0
Stajyer Ücreti	EURO				0	0	0	0	0	0				0
	USD				0	0	0	0	0	0				0
	YTL				0	0	0	0	0	0				0
Personel Yemeği Gideri	EURO	0	0	0	1.716	2.387	2.310	2.387	2.387	2.310	2.387	528	546	16.958
	USD	0	0	0	2.282	3.175	3.072	3.175	3.175	3.072	3.175	702	726	22.554
	YTL	0	0	0	3.175	4.416	4.274	4.416	4.416	4.274	4.416	977	1.009	31.372
Personel Servis Gideri	EURO	0	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	0	0	21.000
	USD	0	0	0	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	0	0	27.930
	YTL	0	0	0	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	0	0	38.850
Personel Üniforma Gideri	EURO	0	0	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0	0	10.500
	USD	0	0	0	1.995	1.995	1.995	1.995	1.995	1.995	1.995	0	0	13.965
	YTL	0	0	0	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	0	0	19.425
Lojman Gideri (Yön.+Personel)	EURO	0	0	0	1.351	1.351	1.351	1.351	1.351	1.351	1.351	1.351	1.351	12.162
	USD	0	0	0	1.797	1.797	1.797	1.797	1.797	1.797	1.797	1.797	1.797	16.176
	YTL	0	0	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	22.500
İhbar & tazminat giderleri	EURO				324	413	421	415	415	417	417	156	156	3.135
	USD				431	549	560	552	552	555	555	208	208	4.170
	YTL				600	764	780	767	767	772	772	289	289	5.800

Animasyon Ücreti	EURO				2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	0	0	14.000
	USD			0	2.660	2.660	2.660	2.660	2.660	2.660	2.660	0	0	18.620
	YTL			0	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	0	0	25.900
Animasyon Yemek Ücreti	EURO				525	525	525	525	525	525	525	0	0	3.675
	USD				698	698	698	698	698	698	698	0	0	4.888
	YTL				971	971	971	971	971	971	971	0	0	6.799
TOPLAM PERSONEL GİDERİ	EURO	0	0	0	42.858	52.490	53.244	52.659	52.659	52.823	52.900	17.642	17.660	394.935
	USD	0	0	0	57.002	69.812	70.814	70.037	70.037	70.254	70.356	23.464	23.487	525.264
	YTL	0	0	0	79.288	97.107	98.501	97.420	97.420	97.722	97.864	32.638	32.671	730.630

X Konaklama İşletmesi hazırlamış olduğu bu bütçe ile 2009 yılında personeli için ayırmayı hedeflediği rakamların bir dökümünü elde etmektedir. İşletme 2009 yılı içerisinde Ocak-Şubat-Mart aylarında tadilata girecek ve tamamen kapalı olacaktır. Bu nedenle belirtilen dönem için personele ihtiyaç duyulmamaktadır. Kasım ve Aralık aylarında da işletmede zincirde bulunan personel için çeşitli eğitimler düzenlenecektir. Bu nedenle işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışacak toplam 16 personele ihtiyaç duyulmaktadır. 2009 yılında işletmede stajyer çalıştırılması düşünülmemektedir.

Yapılan satış tahminlerinden sonra oluşturulan personel bütçesinde hedeflenen doluluk oranları doğrultusunda işletmede çalıştırılacak personel sayısı ve sunulan imkânlar doğrultusunda işletmenin personel gideri olarak ayırması gereken rakam EURO, USD ve YTL bazında ayrı ayrı belirtilmektedir.

3.2.3. X Konaklama İşletmesi'nin Nakit Yönetim Uygulamaları

X Konaklama İşletmesi'nde finansal kararlar işletmenin bağlı bulunduğu *G Zincir Otelleri Merkez Ofisi* bünyesinde bulunan Finans Departmanı tarafından alınmaktadır. Merkez ofiste bir finans departmanı yer alırken zincir içerisinde bulunan konaklama işletmelerinde ayrı bir departman yer almamakta ve merkez ofisle bağlantı muhasebe departmanındaki personel aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Finans departmanının başında bir finans direktörü bulunmakta; finansal kararlar ise genel müdür ile konularında uzman mali işler koordinatörü ve finans direktörünün söz sahibi olduğu bir kurul tarafından alınmaktadır. Ancak zincirdeki konaklama işletmelerinin bünyesinde finansal konulara hâkim, gerektiğinde hataları fark edebilecek nitelikte personel bulunmadığı için çoğu zaman uygulamada yaşanan sıkıntıların merkez ofis tarafından değerlendirilerek çözüme kavuşturulmasında aksaklıklar yaşanmaktadır.

Örnek işletme olarak ele aldığımız *X Konaklama İşletmesi*'nde merkez ofis tarafından alınan finansal kararlar çerçevesinde bir nakit yönetimi uygulaması gerçekleştirilmekte; bunun işletme içerisindeki denetimi muhasebe personeli tarafından yapılarak önceden belirlenen zaman aralıklarında merkez ofise aktarılmaktadır. *G Zincir Otelleri*, ihtiyat ve spekülasyon güdülleri ile elinde nakit bulundurma yoluna giderken; kendisine bağlı olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sadece işlem güdüsüyle nakit bulundurulmaktadır.

Nakit çıkışlarında muhasebe personeli işletmenin borçlu olduğu işletmeleri, borç tutarlarını ve ödeme zamanlarını takip etmekte ve ödemelerini gerçekleştirmek için gereken toplamı tutulan evraklar aracılığıyla merkez ofise iletmektedir. Nakit girişleri doğrudan merkez ofis hesabına aktarıldığı için *X Konaklama İşletmesi*'nde nakit girişleri ile ilgili bir işlem yapılmamaktadır. Merkez ofis ise havuzda biriken nakitleri zincir içerisinde bulunan işletmelerden gelen raporlar doğrultusunda işletme hesaplarına aktarmakta; bu sayede işletmelerin nakit ihtiyaçları giderilmeye çalışılmaktadır.

G Zincir Otelleri yönetimi almış oldukları nakit yönetimi politikaları gereği nakit açığı ile karşılaşmaları durumunda bu açığı ilk olarak; sahip oldukları aynı zamanda da en büyük müşterisi konumunda bulunan *H Seyahat Acentası*'ndan karşılama yoluna başvurmaktadır. İhtiyaç duyulan miktarın artması durumunda da kısa vadeli banka kredilerine yönelinmektedir.

X Konaklama İşletmesi kendi içerisinde çeşitli iç raporlar düzenleyerek kendi nakit akımlarını takip etmektedir. Bu durum işletme yönetiminin başında yer alan üst düzey yöneticinin konuya olan yaklaşımı ve işletmenin birçok değişik faktör karşısında nakit giriş ve çıkışlarında aşırı değişikliklerin yaşanabilmesinden kaynaklanmaktadır.

X Konaklama İşletmesi'nin yirmi yıllık köklü bir geçmişe sahip olması mal ve hizmet alışverişinde buldukları satıcılar ve kredi veren kuruluşlar nezdindeki kredibilitelerini yüksek kılmaktadır. Tutulan bu raporlar doğrultusunda işletme gerekli durumlarda *G Zincir Otelleri*'den bağımsız olarak da kredi temin edebilme kapasitesini daim kılmaktadır. Bağlı bulunduğu *G Zincir Otelleri* de ihtiyaç duyduğu durumlarda *X Konaklama İşletmesi*'nin bu avantajından (satıcılarla olan ilişkilerinde) yararlanmaktadır. Bu şekilde nakit girişlerine hız kazandıramadığı durumlarda nakit çıkışını yavaşlatarak nakit dengesini korumayı hedeflemektedir.

3.2.4. X Konaklama İşletmesi'nin Değerlemesi

X Konaklama İşletmesi yirmi yıldır aynı standartlarda faaliyet göstermekte olan bir konaklama işletmesidir. Bu nedenle alınan finansal kararlarda hataya daha az rastlanması; fazla nakdini etkin bir şekilde değerlendirirken oluşabilecek nakit ihtiyacının da önceden tahmin edilerek rahatlıkla karşılanması beklenebilmektedir. Ancak nakit yönetimi uygulamaları incelendiğinde *X Konaklama İşletmesi*'nin nakit yönetimi konusunda beklenen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır. Buradaki en önemli faktör ise işletmenin tepe yönetiminde bulunan ve finansal kararların alınmasında söz sahibi olan yöneticilerin konuya olan yaklaşımlarıdır. Son iki yıl içerisinde işletmenin iki kez el değiştirmesine paralel olarak tepe yönetimin de değişmesi, işletmenin nakit yönetimindeki etkinliğini sekteye uğratmaktadır.

X Konaklama İşletmesi şu an ulusal bir konaklama işletmesi zincirine bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu nedenle de nakit yönetimi uygulamalarında merkez ofis tarafından alınan kararların yerine getirilmesi gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadır. Bağlı bulunulan *G Zincir Otelleri*'nin yeni yeni kurumsallaşmaya başlaması ise, nakit yönetimi konusunda istenilen verimin sağlanmasında sıkıntı yaratmaktadır. Bu durum alınan kararlarda hata payını yükseltmekte ve yıl içerisinde birçok kez nakit sıkıntısı yaşanmasına neden olmaktadır. Nakit

yönetim politikalarının merkez ofis tarafından konaklama işletmelerinin bireysel özellikleri göz ardı edilerek zincirin genel olarak ele alınması sonucunda oluşturulması *X Konaklama İşletmesi*'nin yoğun sezonda dahi nakit ihtiyacı duymasına neden olan başlıca faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her ne kadar zincir bir konaklama işletmesi olsalar da *G Zincir Otelleri*'nin nakit yönetimi konusunda pek çok eksikleri bulunmaktadır. Buradaki en büyük faktör zincirin yönetim kurulunda yer alan yöneticilerin nakit yönetiminin işletme için önemini tam olarak kavrayamamaları ve nakit yönetimi uygulamalarının maliyetinden çekinmeleridir. Zincir içerisinde sadece merkez ofiste finans uzmanlarının bulunması ve bu uzmanların nakit yönetimi kararlarının alınmasının yanında zincire bağlı faaliyet gösteren yedi konaklama işletmesindeki uygulamaları, buradaki aksaklık ve sorunları tespit ederek gidermeye çalışmaları hata payını arttıran bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Oluşan nakit ihtiyacının işletme ortakları tarafından giderilmeye çalışması; uzun vadeli çözümler yerine kısa vadeli anlık kurtarıcı çözümler üretilmesi önlem alınmadığı takdirde uzun vadede *X Konaklama İşletmesi*'ni dolayısıyla da bağlı bulunduğu *G Zincir Otelleri*'ni daha büyük nakit sıkıntısı ile karşılaşacaklarının en büyük göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Nakit yönetiminin asıl amacı likit kalmanın fayda ve maliyeti arasındaki ilişkinin sürekli olarak izlenmesi ise diğer bir amacı da nakit tahsilatının ve ödemelerinin mümkün olan en etkin şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle nakit yönetiminden sorumlu olacak personelin çalışmakta olduğu konaklama işletmesinin nakit pozisyonunu etkileyen faktörleri en iyi şekilde analiz etmesi; işletmenin hassas noktaları ile yapmış oldukları hataları tespit etmesi ve bunların giderilmesi için nakit tahsilatını hızlandırıcı, ödemelerini ise yavaşlatıcı çeşitli stratejiler geliştirerek bunların denetimini yapması gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri günlük ödemelerini gerçekleştirebilmek (işlem güdüsü); beklenmedik durumlara hazırlıksız yakalanmamak (ihtiyat güdüsü) ve ani fiyat değişimlerinden kazanç elde etmek (spekülasyon güdüsü) için ellerinde nakit bulundurmaya istemekteyiz. Nakdin bu şekillerde elde bulundurulması ise, kârlı yatırım araçlarına aktarılmasıyla elde edilebilecek kazançtan vazgeçilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle faiz oranlarının yüksek olduğu dönemlerde nakit bulundurmaya konaklama işletmeleri için bir maliyet oluşturmaktadır; bu durum da işletmenin kârını azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Nakit, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için oldukça önemli bir araçtır. Konaklama işletmelerinde nakit ödemelerin tarihi belli iken acentalardan yapılan nakit tahsilatlarının çoğunlukla müşteri işletmeyi terk ettikten sonra toplu olarak gerçekleştiriliyor olması konaklama işletmelerinin belirli bir tarihteki nakit pozisyonunu önceden görebilmesini zorlaştırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde ödemelerle, tahsilatların uyumlu hale getirilmesi için gerekli faaliyetleri kapsayan nakit yönetiminde de nakit girişleri, nakit çıkışları, nakit fazlasının değerlendirilmesi ve nakit açığının giderilmesi ile ilgili çeşitli stratejiler geliştirmek mümkündür. Nakit girişleri ile ilgili stratejiler daha çok nakit girişini hızlandırıcı özellikler taşıırken; nakit çıkışları ile ilgili stratejiler nakit çıkışını yavaşlatıcı özelliklere sahiptir.

Konaklama işletmelerinde nakit girişlerini hızlandırmada uygulanabilecek başlıca stratejiler arasında;

- Erken ödeme nakit iskontosusu,
- Faturaların hızlandırılması,
- Müşteri (otomatik) ödeme talimatları,
- Müşteri segmentasyonu,
- Çalışılan banka sayısının arttırılması,
- Kurye kullanılması,
- Lockbox sistemi gösterilebilir.

Konaklama işletmelerinde nakit çıkışlarını geciktirmek için uygulanabilecek başlıca stratejiler arasında ise;

- Nakit ödeme iskontosusu,
- Kredili mal ve hizmet alımı,
- Çeşitli ödemelerin çek ile yapılması,
- Ödemelerin merkezileştirilmesi,
- Sıfır bakiyeli hesaplar,
- Borçların mümkün olduğunca geç ödenmesi gösterilebilir.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin etkinleştirilmesiyle işletme değerini arttırmak mümkündür. Nakit girişleri ile nakit çıkışları arasındaki dengenin başarıyla kurulması ise her şeyden önce başarılı bir finansal planlama ile mümkün olmaktadır. Konaklama işletmelerinin ülke ekonomisindeki sistematik ve sistematik olmayan risklerle sektördeki rekabet koşullarından oldukça etkilendiği gözönüne alındığında konaklama işletmelerinde yöneticilerin daha etkin bir planlama yapabilmeleri için stratejik düşünceleri ve stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Günümüz işletmecilik anlayışında strateji geliştiren, stratejik planlar yapan ve stratejik karar alan işletmeler daha başarılı olmaktadır.

Etkili bir nakit yönetimi için nakit giriş ve çıkışlarının çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de güvenilir ve gerçekçi verilere dayanan nakit akım tahminlerinin yapılması şarttır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde nakit açığının veya fazlasının önceden görülebilmesi adına kısa vadeli nakit bütçelerinin hazırlanmasında fayda vardır. Nakit bütçesi tek bir varsayım üzerinden hazırlandığı takdirde yapılan tahminlerin gerçekleşme olasılığı azalmakta dolayısıyla alınan kararlarda hata payı artmaktadır. Yapılan anket çalışmasında da görüldüğü üzere konaklama işletmelerinde nakit yönetim politikaları en

çok bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamlar arasında fark olması durumunda hata vermektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çeşitli senaryolar üzerinden birden fazla nakit bütçesinin hazırlanması; işletmenin turizm sektöründe yaşanabilecek olumsuzluklara karşı likidite açısından hazırlıklı olmasını sağlayacaktır.

Optimum nakit düzeyinin belirlenebilmesi ve ileriye dönük tahminlerin yapılabilmesi için işletme içinde düzenli ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Bu da nakit yönetiminden sorumlu olan personelin nakit yönetim modelleri ve yöntemleri hakkındaki bilgisinin yanında tecrübesi de konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomide ve işletmecilik anlayışında yaşanan değişiklikler sonucunda gün geçtikçe nakit yönetimi konusunda daha nitelikli ve kabiliyetli personele duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Rekabete dayalı sistemlerde işletmeler maliyetlerini mümkün olan en alt seviyede tutmak zorundadırlar. İşletmenin maliyetlerini azaltmadaki en büyük yardımcıları ise etkili bir nakit yönetimine sahip olmalarıdır. Ülkemizde nakit yönetiminin önemi, özellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından yeni yeni kavranmakta ve bu doğrultuda bağımsız nakit yönetimi birimleri oluşturma aşamasına geçilmektedir. Bu olumlu gelişmelerin yansımaları konaklama işletmelerinde (özellikle zincir konaklama işletmelerinde) de kendisini göstermeye başlamıştır. Zincir konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusunda daha hassas olmalarının en büyük nedeni; finansla ilgili işlemlerin tek bir çatı altında toplanarak finans uzmanı kişilerin denetiminde gerçekleştirilmesidir. Zincire bağlı her konaklama işletmesinde ayrı bir finans departmanı olmasa da merkez ofiste faaliyette bulunan bir finans departmanının olması konaklama işletmelerinde artık finans ile muhasebe departmanları ayırımına geçilmeye başlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Menkul değerler ve bunların ikinci el piyasalarının hızla büyümesi nakit yönetimi ile ilgilenen personelin çok sayıdaki alternatif arasından seçim yapmasını zorunlu kılmaktadır. Etkin bir nakit yönetiminden bahsedilebilmesi için; sorumlu personelin bir yandan konaklama işletmesinin nakit pozisyonunu sürekli olarak takip ederken diğer yandan da menkul değerlerdeki değişimi izleyerek ona göre hareket etmesini gerekli kılmaktadır. Bu ise uzun zaman ve emek sarfedilmesi gereken bir takım işlemler dizisidir. Konaklama işletmeleri nakit yönetiminde etkinliği sağlamak için bazı durumlarda muhtemel gelirlerinin bir kısmından

vazgeçerek uzun vadede işletme genelinde (özellikle maliyetlerini azaltmada) daha olumlu sonuçlara ulaşma yolunu tercih etmelidir.

Nakit yönetimi konusundaki başarıları bakımından konaklama işletmelerini incelediğimizde kurumsallaşmayı başarmış ulusal veya uluslararası zincir konaklama işletmeleri ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren grup işletmelerinin başarıyı yakalamış oldukları görülmektedir. Uluslararası zincir konaklama işletmelerinde belirli bir standart vardır ve bu standartın korunması adına konuyla ilgili gelişmeler yakından takip edilmekte; ilgili personele gereken eğitim verilmektedir. Bu da nakit yönetiminde etkinliğin sağlanmasındaki en büyük faktördür. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren grup işletmelerinde üst yönetim içerisinde yer aldığı diğer sektörlerde nakit yönetimi uygulamalarının işletme kârlılığı üzerindeki olumlu sonuçlarını gördüğü için konaklama sektöründe de aynı başarıyı sağlamak adına nakit yönetimi üzerine eğilmektedir. Farklı sektörlerde de olsa nakit yöneti konusuna hâkim ve tecrübeli personel buldukları için de diğer konaklama işletmelerinde yapılabilecek pek çok hata yapılmamakta bu da kendilerine nakit yönetiminde etkinlik sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Ulusal zincir konaklama işletmelerinde başarının sağlanabilmesinin en büyük koşulu işletmenin kurumsallaşmış köklü bir yapıya sahip olmasıdır.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulamalarında kısa vadeli çözümler üretmek yerine kısa vadede olumlu etki göstermese de uzun vadede işletmeye büyük yararlar sağlayacak çözümler geliştirilerek politikaların bu doğrultuda oluşturulması oldukça önemlidir. Yönetimin risk almaktan çekinmemesi; konuya gereken ilgiyi göstererek ilgili personele eğitim olanakları sunması; harcadığı emeklerinin boşa gitmemesi adına personelini tatmin edecek olanakları ona sunarak kendisinden beklenen verimi elde edebilmesi ile konaklama işletmelerine has nakit yönetim modelinin geliştirilebilmesi de nakit yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi açısından önem arz eden diğer unsurları oluşturmaktadır.

Sonuç olarak yapılan literatür taraması, anket yöntemi uygulaması ve örnek işletme incelemesinden elde edilen bilgiler doğrultusunda konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin etkinliğinin artırılması adına yapılması gerekenleri;

- Daha iyi planlamalar yapabilmek ve yeterli nakit akışının sağlanabilmesi için gelecek ay, aylar, yıl ve yıllar için işletmenin ihtiyaç duyduğu sermaye gereksiniminin belirlenmesi;
- Yapılan planlamalardaki hata payının en aza indirilmesi adına planlamalar yapılırken gelecekte oluşabilecek ve işletmenin nakit ihtiyacını etkileyebilecek faktörlerin çok iyi bir şekilde analiz edilmesi;
- Konaklama işletmeleri için optimum nakit tutarının belirlenebilmesi adına sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler arasından işletmenin özellik ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olanının seçilmesi;
- Sezon ortasında nakit açığı ile karşılaşılmasının önüne geçilebilmesi adına değişik senaryolar üzerinden birden fazla nakit bütçesinin hazırlanması;
- Finansal planlama ve denetim aracı olarak aylık nakit bütçelerinden yararlanılması;
- Oda satışlarının büyük bir kısmının sezon öncesinde acentalarla yapılan çeşitli sözleşmeler doğrultusunda gerçekleştirildiği için satışlarda işletmeye yarar sağlayacak kredi politikalarının belirlenmesi;
- Nakit akışının aksamaması için acenta ile konaklama işletmesi arasında düzenlenen sözleşmelerde ödemelerin ne zaman ve ne şekilde ödeneceğinin açıkça belirlenmesi;
- Oda satışlarında gösterilen özenin hizmet sunmada kullanılan mal ve hizmetlerin satın alınmasında da gösterilerek kaliteli mal ve hizmetin daha ucuza alınmasının sağlanması;
- Nakit israfının önlenmesi için stok miktarının mümkün olan en düşük seviyede tutulmasının sağlanması;
- Alacakların tahsilatının zora düştüğü anlarda pratik çözümler üretilerek işletmenin likiditesinin zarara girmesinin önlenmesi;
- Satış faturalarının acentaların eline zamanında, düzenli ve eksiksiz ulaşmasının sağlanması;
- Nakit yönetiminde uygulayıcılardan kaynaklanan hataların önlenmesi adına nakit yönetimi aşamalarında çalışılan personele yaptıkları iş ve özellikleri hakkında (işletme içi personel veya gerekli olan durumlarda uzman eğitimciler tarafından) eğitimler verilmesi şeklinde özetlemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Acar D., Tetik N., *Tek Düzen Hesap Planı ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Uygun Genel Muhasebe*, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007

Acar D., Ömürbek V., “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Gıda Sektörü”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:20, Ekim 2003, s:66-78

Afşar A., “Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, 2002, s:147-166

Akdoğan N., Tenker N., *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, 10. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005

Akgüç Ö., *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 9. Bası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:64, İstanbul, 1995

Akgüç Ö., *Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul, 1991

Akgüç Ö., *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:56, İstanbul, 1989

Akgün A. İ., “Nakit Yönetiminde Nakit Akış Analizi”, *Ekonomi Başak*, Yıl:2, Sayı:98, İstanbul, 1998

Aksoy A., *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993

Aktaş A., *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya, Ocak 2002

Aktaş A., *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, 2. Baskı, Livane Matbaası, Ocak 2001

Alagöz S. vd., *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

Anastasiou T.A., “Cash Flow as an Investment Determinant: A Note on Coen’s Speed of Adjustment Model”, *Journal of Social Sciences*, Yıl:1 Sayı:3, 2005, s:126-127

Andrew W.P., Schmidgall R.S., *Financial Management for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, 1993

Arslan Ö., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s:

Ataman Ü., Hacırüstemoğlu R., *Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999

Ateş G., *Borç Yönetim Ofisi ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2002, http://www.hazine.gov.tr/arastirma_inceleme/ar_inc31.pdf Erişim Tarihi:01/04/2008

Avder E., *Finansal Planlama*, http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/002/Erdogan_Avder_002.doc Erişim Tarihi:20/03/2008

Aydın N. vd., *Finansal Yönetim*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1465, 2. Baskı, Eskişehir, Ağustos 2004

Barfield J.T., Raiborn C. A., Kinney M.R., *Cost Accounting Traditions and Innovations*, Fifth Edition, USA, 2003

Benligiray Y., Kartal A., Uysal Ö.Ö., *Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994

Berk N., *Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

Berman H.J., Weeks L.E., *The Financial Management of Hospitals*, Fifth Edition, Health Administration Pres, Michigan, 1982

Bolak M., *İşletme Finansı*, Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, Birsen Yayınevi, İstanbul, 1998

Brealey R. A., Myers S. C., Marcus A. J., *İşletme Finansının Temelleri*, (Çvr: Ü. Bozkurt, T. Arıkan, H. Doğukanlı), Mcgraw-Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997

Büker S., Aşkoğlu R., Sevil G., *Finansal Yönetim*, 3. Baskı, Ankara, Temmuz 2007

Canoğulları M., *Mali Tablo Analizi, Nakit Akım Tablosunun Önemi*, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2368
Erişim Tarihi:26/03/2008

Ceylan A., *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998

Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press, 1962

Christoffersen S.E.K., Musto D.K., “Demand Curves and the Pricing of Money Management”, *The Review of Financial Studies*, Vol:15, No:5, Winter 2002, s:1499-1524

Coltman M., *Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim*, (Çvr: M. Önder) İnce Ofset, Balıkesir, 1995

Cooper R., *Corporate Treasury and Cash Management*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2004

Çabuk A., Lazol İ., *Mali Tablolar Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2005

Çam A.V., *İşletmelerde Nakit Yönetimi Stratejilerinin Karlılık Üzerine Etkisi: İMKB’ye Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006

Çetiner E., *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, 3. Baskı Gazi Kitabevi, Ankara, 2002

- Çetiner E., *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Tutubay Yayınları, Ankara, 1995
- Çonkar K., *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri*, Biar Enstitüsü, Ankara, 1992
- Damadoran A., *Corporate Finance: Theory and Practice*, John Wilwy Company, 2. Edition, USA, 2005
- Davies T. & Boczko T., *Principles of Accounting and Finance*, Mc-Graw Hill Education, 2006
- Dinçer Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994
- Doğukanlı H., Vural G., “Çok Uluslu Şirketlerde Çalışma Sermayesi Yönetimine Uluslararası Bakış”, *Active Finans*, Temmuz-Ağustos 2004, s
- Douglas F., *Travel and Tourism Management*, The Macmillan Pres Ltd., Hong Kong, 1985
- Ercan M. K., Ban Ü., *Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak 2005
- Erdinç S.B., “İşletme Sermayesi Yönetiminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir 17-19 Nisan 2008, s:141-144
- Erol M., “Nakit Kavramı Bağlamında Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetiminde Nakit Akış Analizinin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Yıl:3, Sayı:10, Eylül 2003, s:97-105
- Ertuğrul M., “Finansal Yeniden Yapılandırma Uygulamaları”, *Active Finans Dergisi*, Kasım-Aralık 2001
- Esenel E., *İşletmelerde Nakit Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

Fay C.T., v.d., *Ağırlama Hizmet Enstitüleri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi*, (Çvr: S. Bekçioğlu), 1.Cilt, Ankara, 1985

Ford D.W., “Take These Steps to Boost Your Company’s Cash Flow”, *Contractor’s Business Management Report*, Issue 04-9, New York, September 2004

Gönenli A., *Finansal Tablolar Analizi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1986

Gökdeniz İ., Erdoğan M., Kalyüncü K., “Finansal Piyasaların Ekonomik Büyüme Etkisi ve Türkiye Örneği (1989-2002)”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2003, s:107-117

Horgan C. T., Datar S. M., Foster G., *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, 11. Edition, USA, 2002

İşeri M., “Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl:6, Sayı:7, Aralık 1997, s:91-98

Kaşlı M., Karataban Ö., “İstanbul Menkul Kıymetler Borssasında İşlem Gören Turizm İşletmelerinin Oranlar Yoluyla Analizi”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir 17-19 Nisan 2008, s:145

Kolb R.W., Rodriguez R.J., *Finansal Yönetim*, (Çvr: Karacan A.İ.), Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No:35, Ankara, 1996

Kotler P., *Marketing Insights From A to Z*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2003

Kozak N. vd., *Otel İşletmeciliği, Uygulamalar, Kavramlar*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998

Kurtuluş E., *Nakit Yönetimi Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2007

Maysami R.C., “Understanding and Controlling Cash Flow”, *U.S. Small Business Administration*, Financial Management Series, <http://hispanicsmb.com/LinkClick.aspx?fileticket=eOuu10LiuoM%3D&tabid=36&mid=496> Erişim Tarihi:04/04/2008

Met Ö., Erdem B., “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006, s:53-76

Met Ö., “Konaklama İşletmelerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi ve Değerleme Yaklaşımları”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2007, Sayı:1, s:55

Met Ö., “Nakit Akımı Oranları ile Finansal Analiz ve Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Ocak 2005, s:41-56

Okka O., *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2006

Önal B.Y., “Nakit Yönetiminin Önemi Ve İşleyişi:-Türkiye Örneği-”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, 1996, s:93-104

Özalp İ. vd., *Uluslararası İşletmecilik*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1576, 1. Baskı, Eskişehir, Ekim 2004

Özdemir M., *Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997

Özdeniz L.P., *Bir Yönetim Felsefesi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: “İstanbul ve Antalya’da Yer Alan 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Karşılaştırmalı Analizi”*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006

Özilhan D., *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004

Pamukçu A.B., *Finans Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1999

Parsloe E., Wright R., *Sistemli Bütçeleme*, (Çvr: Bora A., Cankoçak O.) İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara, Ocak 1997

Poyraz E., Engin K., Bulut Z.A., “Konaklama İşletmelerinin Çağdaş Finans Tekniklerinden Yararlanma İmkanları (Güney Ege-Akdeniz Örneği)”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:8, Sayı:99, Şubat 2006, <http://www.mevzuatdergisi.com/2006/02a/03.htm>, Erişim Tarihi:25/06/2008

Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J., *Corporate Finance*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005

Scherr F.C., *Modern Working Capital Management*, Prentice Hall Inc., 1989

Schmidgall R.S., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, Sixth Edition, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2006

Shetty A.G., McGrath F.J., Hammerbacher I.M., *Finance An Integrated Global Approach*, Austen Pres., 1995

Szymanski R. A., *Computers and Information Systems in Business*, Merrill Publishing Company, Columbus, 1990

Şimşek M.Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998

Şişman A., *Otelin Nakit Bütçesini Ne Zaman ve Niçin Hazırlamalıyız*, http://www.adnansisman.com/otellerde_nakit_butcesi.html, Erişim Tarihi:12/07/2008

Taş O., Ekmekçioğlu M., Tokmakçioğlu K., “Türkiye Turizm Sektörünün Net İşletme Sermayesinin Enflasyon, Döviz Kuru, Borçlanma Faizi ve İMKB100 Endeksi ile İlişkisi”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Belek, Antalya, 23-27 Nisan 2008, s:532-546

Tokaç A., *Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri*, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2005

TSPAKB, *Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi Finansal Yönetim*, http://www.tspakb.org.tr/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf Temmuz 2005,

Türedi S., “Turizm İşletmelerinde Finansal Planlama ve Denetim Aracı Olarak Nakit Bütçeleri”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir, 17-19 Nisan 2008, s:136-140

Türksoy A., “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”, *Ege Akademik Bakış*, Yıl:7, Sayı:1, 2007, s:99-115

Türksoy A., “Otel İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Faktörler: Ülkemizdeki Halka Açık Otel İşletmelerine İlişkin Bir Değerlendirme”, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, 2005, s:46-55

Türksoy A., *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998

Usta Ö., *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005

Uysal A., Kurgun A., *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001

Uzun E., Türk Z., Uzun E., “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2003, s:63-73

Üstünel B., *Makro Ekonomi*, Mısırlı Matbaacılık, Ankara, 1983

Van Horne J., *Financial Management and Policy*, Third Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974

Weston, J.F., Besley S., Brigham E.F., *Essential of Managerial Finance*, The Dryden Pres, 11. Edition, 1996

Weston, F.J., Copeland T.E., *Managerial Finance*, 9. Edition, The Dryden Pres, Chicago, 1992

Williams J.R., Haka S.F., Bettner M.S., Carcello J.V., *Financial & Managerial Accounting The Basis for Business Decisions*, Fourteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, 2008

Yıldırım M., *Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

Yılmaz H., “İşletmelerde Çağdaş Nakit Yönetimi ve Bir Model”, *Muhasebe ve Finans Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Muhasebe ve Finans Dergisi*, Sayı:24, Ekim 2004, s:180-188

Yükçü S., İçerli M. Y., “Etkili Bir Nakit Yönetim Aracı Olarak Dinamik Nakit Bütçesi Örneği”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl:3, Sayı:9, Mayıs 2003, s:1-12

Yükçü S., İçerli M.Y., “Nakit Maliyetin Stratejik Karar Alma Aracı Olarak Kullanımı”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:18, Nisan 2003, s:58-66

Yükçü S., *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Cem Ofset, İzmir, 1999

Yükçü S. vd., *Finansal Yönetim*, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999

Yüzbaşıoğlu N., “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, 2004

Değerli katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda "Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi" adı altında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Aşağıda yer alan anketle siz değerli yetkililerin vereceği yanıtlar çerçevesinde ülkemizde yer alan konaklama işletmelerinin nakit yönetimi konusuna bakış açılarını değerlendirmeyi hedeflemekteyim. Vereceğiniz yanıtlar tamamıyla akademik çalışma içerisinde yer alacak ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmadan sağlıklı verilerin elde edilebilmesi adına tüm soruların yanıtlanması önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırarak anketimizi yanıtladığınız için şimdiden teşekkür eder; iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla
Arş. Gör. Saliha Başak ERDİNÇ
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

A. İşletme Hakkında Genel Değerlendirme Soruları

İşletmenin oda ve yatak kapasitesi	Oda Sayısı	Yatak Sayısı			
İşletmenin faaliyet süresi	() Sezonluk	() Yıllık			
İşletmenin büyüklüğü	() 4 Yıldızlı	() 5 Yıldızlı	() Tatil Köyü		
İşletmenin çalıştırdığı personel sayısı	() 1-50	() 51-100	() 101-150	() 151-200	() 201 ve üzeri
İşletmenin bağlı olduğu grup türü	() Bağımsız otel (tek)	() Zincir otel işletmesi	() Çeşitli sektörlerde yatırımı olan şirketler grubuna bağlı		
İşletme adına cevaplayanın ünvanı					

B. Nakit Yönetimi Konusunda Genel Değerlendirme Soruları

1. Aşağıdaki önermeleri işletmenize uygunluk seviyelerine göre değerlendiriniz

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Finans kararlarını alan personel nakit yönetimi konusunda gerekli bilgi ve deneyime sahiptir.					
Finans kararları alan personele gerekli eğitim olanakları sağlanmaktadır.					
İşletme yöneticilerinin risk algılamaları finansal kararların alınmasında etkili olmaktadır.					
İşletmemizde etkin bir kriz yönetimi politikası mevcuttur.					
İşletmemizde finansal kararların alınmasında dışarıdan yardıma gereksinim duyulmaktadır.					
İşletmemizde etkin bir nakit yönetimi politikası mevcuttur.					
İşletmemizde nakit yönetimi ile ilgilenen ayrıca 1 veya 1'den fazla personel mevcuttur.					
İşletmenin almış olduğu nakit yönetimi kararlarında yıl içerisinde çeşitli hatalar oluşmaktadır.					
İşletmemizde finansal kararları alan personel konuya gerekli ilgi ve zamanı ayıramamaktadır.					
İşletmemizde nakit yönetiminde daha çok kısa vadeli çözümler üretilmektedir.					
Nakit yönetiminde kısa vadeli çözümlerle daha iyi sonuçlar elde edilmektedir.					
İşletmemizin kredi sağlama olanakları yüksektir.					
Uzun vadeli kredi temininde sorunlar yaşanmaktadır.					
İşletmemizde genellikle nakit açığı yaşanmaktadır.					
İşletmemizde nakit fazlası oldukça sık rastlanan bir durumdur.					
İşletmemiz nakit açığını daha çok ticari borçlanma ile gidermektedir.					

İşletmemizin uygulamış olduğu nakit yönetimi politikaları oldukça iyidir.					
İşletmemizin nakit yönetimi politikaları uzun vadede büyük zararlara yol açabilir.					
İşletmemizde nakit açığını gidermek için üretilen yöntemler kısa vadede etkili olmaktadır.					
İşletmemizde nakit fazlası verimli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
İşletmemizin nakit yönetimi konusunda etkinliğinin artırılabilmesi için uzman desteğine ihtiyaç vardır.					

2. İşletmenizde finans kararları hangi birim/ birimler tarafından alınmaktadır?

- () Genel Müdürlük () Finans Departmanı
() Muhasebe Departmanı () Diğer

3. Finans kararlarının alınmasında kaç kişi görev almaktadır?

- () 1-2 () 3-4 () 5 ve üzeri

4. Finans kararları alan personele eğitim olanakları sağlanmakta mıdır?

- () Evet () Hayır (*Lütfen 6. sorudan devam ediniz*)

5. Eğitimler kimler tarafından verilmektedir?

- () İşletme Dışından Özel Eğitimciler () İşletme İçi Personel

6. İşletmenizde finansal kararların alınmasında hangi güdü/ güdüler etkili olmaktadır?

- () İşlem Güdüsü () İhtiyat Güdüsü () Spekülasyon Güdüsü () Telafi Bakiyesi

7. İşletmenizde uygulanmakta olan bir kriz yönetimi politikası mevcut mudur?

- () Evet () Hayır (*Lütfen 9. sorudan devam ediniz*)

8. Nasıl bir kriz yönetimi politikası izlemektesiniz?

- () Kriz anında krizi atlatacak anlık çözümler üretmek
() Kriz oluşmadan çeşitli senaryolar üzerinden kalıcı çözümler üretmek
() Kriz sonrasında elde edilen tecrübelerle dayanılarak kalıcı çözümler üretmek
() Diğer

9. İşletmenizde uygulanmakta olan belirli bir nakit yönetimi modeli bulunmakta mıdır?

- () Evet () Hayır (*Lütfen 11. sorudan devam ediniz*)

10. İşletmenizde hangi nakit yönetim modeli/ modelleri uygulanmaktadır?

- () Baumol Modeli () Miller-Orr Modeli () Stone Modeli
() Beranek Modeli () Sayısal Olmayan Yöntemler () Diğer

11. İşletmeniz nakit yönetim politikaları hangi durumlarda hata vermektedir?

- () Dönemsel dalgalanmaların yaşanmasında () Yapılan tahminlemelerin gerçekleşmemesinde
() Anlık çözümlerin üretilmesinin ardında () Politikaların konunun uzmanları tarafından oluşturulmamasında
() Diğer

12. İşletmenizde nakit bütçesi uygulanmakta mıdır?

- () Evet () Hayır (*Lütfen 14. sorudan devam ediniz*)

13. Nakit bütçesi hangi sıklıkta düzenlenmektedir?

- () Aylık () 3'er Aylık () Yıllık

14. İşletmenizde oluşan nakit açığını gidermek için nasıl bir yol izlemektesiniz?

- () Kısa vadeli borçlanma () Uzun vadeli borçlanma () Sermaye artırımı
() Menkul kıymet satışı () Diğer

15. İşletmeniz nakit ihtiyacını kendi karşılama yoluna gittiğinde aşağıdaki seçeneklerden hangisine başvurmaktadır?

- () Hisse Senedi Çıkarma () Tahvil Çıkarma () Ortaklardan Borç Temini
() Ülke İçi Kredi Temini () Ülke Dışı Kredi Temini () Diğer

16. İşletmeniz nakit ihtiyacını kısa vadeli borçlanma yoluyla çözmeye gittiğinde aşağıdaki seçeneklerden hangisine başvurmaktadır?

- Banka Kredileri Ticari Krediler Kısa Vadeli Finansman Araçları

17. İşletmeniz nakit yönetimi uygulamasında oluşan likidite fazlasını ne şekilde değerlendirmektedir?

- Altın borsası Menkul kıymet borsası Banka faizi
 Yeni yatırımlar Diğer

18. İşletmenizde nakit yönetim uygulamalarında daha çok ne yönde çözümler üretilmektedir?

- Kısa Vadeli Çözümler Uzun Vadeli Çözümler

19. Sizce nakit yönetimi uygulamalarının etkinleştirilmesi için neler yapılmalıdır?

- Nakit yönetimi kararları uzman desteğinde alınmalı
 Nakit yönetimi ile ilgilenecek ayrı bir ekip oluşturulmalı
 İşletme yöneticilerinin nakit yönetimine bakış açıları iyileştirilmeli
 Nakit yönetimi politikalarında kısa vadeli çözümler üretmek yerine uzun vadede yarar sağlayacak kararların alınması sağlanmalı
 Konaklama işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak modeller geliştirilmeli
 Nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personel üzerindeki fazla iş yükü giderilmeli
 Nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personele sürekli ve güncel eğitimler verilerek kendisini geliştirmesi sağlanmalı
 Diğer

Anket çalışmamız sona ermiştir. Katılımlarınız için tekrardan teşekkür ederim.
 İnceleme sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Saygılarımla
 Arş. Gör. Saliha Başak ERDİNÇ
 Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Görüş ve önerileriz için;
 Tel: 0242 310 66 57
 Fax: 0242 227 46 70
 Gsm: 0532 205 89 76
 e-mail: salihabasak@akdeniz.edu.tr
 salihabasak@hotmail.com

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Saliha Başak ERDİNÇ
Doğum Tarihi ve Yeri : 11.05.1980 Ankara
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Ankara Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (1998)
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
 Yüksekokulu (2004)
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin
 İncelenmesi
Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, Fransızca

Bilimsel Faaliyetler

Erdinç S.B., “Konaklama İşletmelerinde Finansal Planlama Aracı Olarak Nakit Bütçesi”, *III. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu*, Isparta, 17-19 Ekim 2008, (Yayına Kabul Edildi)

Erdinç S.B., “Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Antalya, 23-27 Nisan 2008, s:1082-1085

Erdinç S.B., “Konaklama İşletmelerinde Toplu İş Sözleşmesinin Uygulanmasında Yaşanan Sıkıntılar”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, Antalya, 23-27 Nisan 2008, s:648-661

Erdinç S.B., “İşletme Sermayesi Yönetiminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir, 17-19 Nisan 2008, s:141-144

Erdinç S.B., “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (Yayına Kabul Edildi)

Yıldız S., Çelik P., Demir Ç., **Erdinç S.B.**, “Foreign Capital Concept in Tourism Sector”, *Contemporary Trends in Tourism, Hotel Industry and Gastronomy 2006*, Novi Sad, 12-15 Ekim 2006

Çetinöz S.B., “Antalya’da Yepyeni Bir Konsept: Futbol Turizmi”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Y:45 N:533, Mayıs 2006, s:68-72

İş Deneyimi

Stajlar :2003 Yaz Sezonu Pappilon Belvil Antalya - Resepsiyon -
2002 Yaz Sezonu Adora Golf Resort Hotel - Muhasebe -
2001 Yaz Sezonu Renaissance Antalya Resort - Servis -

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu (Arş. Gör. / Aralık 2005 -)

Adres : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu 07058 Kampus / Antalya

Tel. no : 0242 310 66 57