

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ VE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Tahsin AYTAÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Önder MET

Balıkesir, 2016

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501014 numaralı Hasan Tahsin AYTAÇ'ın hazırladığı “**Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi ve Bir Araştırma**” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca 23/06/2016 tarihinde yapılmış olan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan:

Doç. Dr. Yusuf AYMANKUX



Üye:

Doç. Dr. Önder MET (Danışman)



Üye:


Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarının onaylarım.

23.06/2016

Enstitü Müdürü


Doç. Dr. Halil İbrahim Şahin

“Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma
Projeleri Birimi tarafından BAP 2016/119 kodlu proje ile
desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.”

ÖNSÖZ

20. Yüzyılda işletme kavramında değişim ile beraber başarılı işletmenin tanımında da yenilikler ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin kârlı olması tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bunun yanı sıra, elindeki likit varlıkları en iyi şekilde değerlendirerek piyasa değerini sürekli yükselten işletme başarılı kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin başta nakit olmak üzere likit varlıklarını etkin şekilde yönetmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

Büyük işletmeler nakit yönetiminde uzmanlaşmış profesyoneller çalıştırırlarken, küçük işletmeler bu olanaktan çoğu kez yoksundurlar.

Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, büyük oranda KOBİ kapsamında işletmelerdir. Konaklama işletmeleri nakit yönetimi konusunda KOBİ’lerin yetersizliklerine ek olarak, turizm sektöründe yoğun rekabet ortamında diğer sorunlarla da karşı karşıyadırlar.

Nakit yönetiminin amacı, doğru politikalar ile nakdin en uygun seviyede tutulması, diğer deyişle işletmeyi nakit sıkışıklığına sokmadan fazla nakdin etkin şekilde değerlendirilmesidir.

Bu çalışmanın amacı, sektörün özelliklerini de dikkate alarak, konaklama işletmelerinde nakit yönetimini incelemek ve uygulamasını araştırmaktır.

Danışmanlığımı üstlenmiş olan, bu konuda çalışmama vesile olan, katkı ve önerileriyle tezimi geliştirmemi sağlayan ve bu çalışmamda geçen süre zarfında yakın ilgisini ve sabrını esirgemeyen sayın Doç. Dr. Önder MET’e sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA

AYTAÇ, Hasan Tahsin

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Önder MET

2016, 119 Sayfa

Nakit yönetimi, nakit girişlerini hızlandırırken nakit çıkışlarını mümkün olduğunca yavaşlatmak ve para mevcudunu optimal biçimde değerlendirmek olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan nakit yönetimi, bir işletmenin gelirleri ile giderleri arasındaki dengenin, işletmenin kendi koşullarını ve çevre koşullarını da göz önünde tutarak, optimum şekilde kurulmasıdır.

Bu çalışmanın amacı, sektörün özelliklerini de dikkate alarak, konaklama işletmelerinde nakit yönetimini incelemek ve uygulamasını araştırmaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, giriş ana başlığı altında araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları belirtilmiştir. İkinci bölümde, araştırma ile ilgili alanyazına yer verilmiştir. İlgili alanyazın bölümü başlığı altında konaklama işletmeleri, nakit yönetimi ve ilgili araştırmalar başlıkları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırma süreci ve yöntemi hakkında genel bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına ve analizine ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Nakit, Nakit Yönetimi, Nakit Bütçesi.

ABSTRACT

CASH MANAGEMENT IN HOTEL PROPERTIES AND AN EMPIRICAL RESEARCH

AYTAÇ, Hasan Tahsin

Master Degree, The Department Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Doç. Dr. Önder MET

2016, 119 Pages.

Cash management means increase the rapidity of cash income, at the same time reduce the cash outflow and evaluate cash optimal. According to an other defination cash management refers to the balance between incomes and outgoings of a business which is designed with its own and environmental circumstances.

The aim of the study is investigate cash management in hotel enterprises and research its practice considering of sectoral conditions.

The study consist of five chapters. In first chapter stated that entries under the heading of research problem, purpose, importance, assumptions and limitations. Literature about research was placed in second chapter. It was examined that related literature section under the heading of hospitality managements, cash management and related researches. General information about the research process and methodology are given in the third section. In the fourth part on the findings of the study and interpretation of the results and the last part of the research and some suggestions.

Keywords: Hospitality Managements, Cash, Cash Management, Cash Budget.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	4
2.İLGİLİ ALANYAZIN	6
2.1. Konaklama İşletmeleri	6
2.1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı ve Tanımı	6
2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	7
2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
2.1.3.1. Otel İşletmeleri	8
2.1.3.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	8
2.1.3.1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	9
2.1.3.1.3. Otel İşletmelerinin Değişik Bakımlardan Sınıflandırılması	10
2.1.3.1.3.1. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri	10
2.1.3.1.3.2. Mülkiyet Bakımından Otel işletmeler	11
2.1.3.1.3.3. Karşılıkları Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri	11
2.1.3.1.3.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri	12
2.1.3.1.3.5. Yasal Açıdan Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
2.1.3.2. Motel İşletmeleri	13
2.1.3.3. Tatil Köyü İşletmeleri	14
2.1.3.4. Pansiyon İşletmeleri	14
2.1.3.5. Kamping İşletmeleri	14
2.1.3.6. Yardımcı Konaklama İşletmeleri	14
2.1.3.6.1. Apart Otel İşletmeleri	14
2.1.3.6.2. İkincil Konutlar	15
2.1.3.6.3. Oberj (Dağ Evi) İşletmeleri	15
2.1.3.6.4. Hostel İşletmeleri	15
2.1.3.6.5. Sağlık Turizmi İşletmeleri	15
2.1.3.6.6. Kırsal Turizm İşletmeleri	16

2.1.4. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon ve Örgüt Yapısı	16
2.1.4.1. Faaliyet Bölümleri	18
2.1.4.1.1. Ön Büro Bölümü	18
2.1.4.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü	19
2.1.4.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümü	19
2.1.4.2. Hizmet Bölümleri	20
2.1.4.2.1. Personel Bölümü	20
2.1.4.2.2. Muhasebe Bölümü	21
2.1.4.2.3. Teknik Bölüm	22
2.1.4.2.4. Satış-Pazarlama Bölümü	23
2.1.4.2.5. Güvenlik Bölümü	23
2.1.4.2.6. Çamaşırhane Bölümü	24
2.2. Nakit Yönetimi	25
2.2.1 Ekonomide Para Kavramı	25
2.2.2. İşletmelerde Nakit Kavramı	25
2.2.3. İşletmelerde Nakit Tutma Nedenleri	26
2.2.3.1. İşlem Nedeni İle Nakit Bulundurma	28
2.2.3.2. İhtiyat Nedeni İle Nakit Bulundurma	29
2.2.3.3. Spekülasyon Nedeni İle Nakit Bulundurma	30
2.2.3.4. Telafi Edici Nakit Bulundurma	30
2.2.4. İşletmelerin Nakit Bulundurmalarının Faydaları	31
2.2.5. İşletmelerin Nakit Bulundurmalarının Maliyetleri	31
2.2.6. İşletmelerin Nakit Bulundurmamalarının Olumsuz Etkileri	32
2.2.7. Nakit Yönetimi	34
2.2.7.1. Ekonomide Nakit Yönetimi Kavramı ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar	34
2.2.7.2. Nakit Yönetimin İşletmeler İçin Önemi	39
2.2.7.3. İşletmelerin Nakit Bulundurma İhtiyacını Etkileyen Faktörler	40
2.2.7.3.1. Nakit Giriş ve Çıkışları Arasındaki Zaman Uyumu	41
2.2.7.3.2. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Gerçekleşme Olasılığı	41
2.2.7.3.3. İşletmelerin Alım ve Satım Koşulları	42
2.2.7.3.4. Alacak Tahsil Süresi ve Stok Devir Hızı	42
2.2.7.3.5. İşletmelerin Kredi Sağlama Kapasitesi	43
2.2.7.3.6. Endüstri Kolundaki Rekabet	43
2.2.8. Nakit Bütçesi	44
2.2.8.1. Nakit Bütçesinin Hazırlanması	46
2.2.8.1.1. Bütçenin Kapsayacağı Dönem	47
2.2.8.1.2. Nakit Girişlerinin Tahmini	48
2.2.8.1.3. Nakit Çıkışlarının Tahmini	50
2.2.8.1.4. Nakit Akışı ve Nakit Dengesi	52
2.2.8.2. Nakit Bütçesi Hazırlama Yöntemleri	56
2.2.8.2.1. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğrudan Tahmini	56
2.2.8.2.2. Proforma Gelir Tablosunun Nakit Akışına Dönüştürülmesi	56
2.2.9. İşletmelerde Bulundurulacak Optimum Nakit Tutarının Belirlenmesi	57

2.2.9.1. William T. Baumol Modeli	58
2.2.9.2. Miller–Orr Modeli	62
2.2.9.3. Beranek Modeli	65
2.2.9.4. Stone Modeli	67
2.3. İlgili Araştırmalar	70
3.YÖNTEM	72
3.1. Evren ve Örneklem	72
3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	73
3.3. Veri Toplama Süreci	73
3.4. Verilerin Analizi	74
4. ARAşTIRMANIN BULGULARI	75
4.1. Araştırmaya Katılan Otellerin Nitelikleri	75
4.2. Görüşme Bulguları	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
5.1. Sonuçlar	92
5.2. Öneriler	97
KAYNAKÇA	99
EKLER	104

TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. X İşletmesinin Aylık Satış Tahminleri	53
Tablo 2. X İşletmesinin Nakit Girişleri	53
Tablo 3. X İşletmesinin Nakit ıkışları	54
Tablo 4. X İşletmesinin Diğer Nakit ıkışları	54
Tablo 5. X İşletmesinin Nakit Bütçesi	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Konaklama İşletmelerinin Organizasyonu	18
Şekil 2. Konaklama İşletmesi Muhasebe Departmanı Organizasyon Şeması	23
Şekil 3. Merkezi Nakit Yönetimi	38
Şekil 4. Nakit Akışları Analizi Merkezi Perspektif	39
Şekil 5. Nakit Akış Grupları	52
Şekil 6. Baumol Nakit Modeli	60
Şekil 7. Miller-Orr Modeli Nakit Dengesi	63
Şekil 8. Beranek Modeli	67
Şekil 9. Stone Modeli	69
Şekil 10. Cevaplayan Yöneticinin Statüsü	75
Şekil 11. Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sayısı	76
Şekil 12. Konaklama İşletmelerinin Müşteri Yapıları	76
Şekil 13. Konaklama İşletmelerinin Hukuki Statüsü	77
Şekil 14. Konaklama İşletmelerinin Yönetim Şekli	77
Şekil 15. Konaklama İşletmelerinin Oda Sayısı	78
Şekil 16. Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayısı	78
Şekil 17. Konaklama İşletmelerinin Son Yıllardaki Doluluk Oranı	79
Şekil 18. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Özelliği	79
Şekil 19. Otelinizde Finansal Konularda Yetkili Organ veya Yönetici Kimdir?	80
Şekil 20. Otelinizde Ödemeler İçin “Kasa ve Banka (Nakit) Hesabı”nın Yönetiminden Sorumlu Birim ya da Kişi Kimdir?	80
Şekil 21. Otelinizle İlgili Gelecekte Meydana Gelecek Nakit Ödeme ve Tahsilatları Nasıl Öngörüyorsunuz?	81
Şekil 22. Toplam Satışlarınızın Yaklaşık Yüzde Kaçı Peşin, Yüzde Kaçı Vadelidir?	82
Şekil 23. Satışlarınızda Müşterilerinize Uyguladığımız Vadenin Süresi (Gün) Nedir?	82
Şekil 24. Girdiler (Yiyecek, İçecek vd. Tedarikler) İçin Yapılan Ödemelerinizin Yaklaşık Ne Kadarı Peşin, Ne Kadarı Vadeli?	83
Şekil 25. Ödemelerinizde Size Tanınan Kredinin Ortalama Vadesi Kaç Gündür?	84
Şekil 26. Ödeme Politikanız Hangisidir?	84
Şekil 27. Hangisi Otelinizin Durumunu Daha Çok Yansıtmaktadır?	85
Şekil 28. Otelinizi Nakit Ödeme Sıkıntısına Sokan Faktörler Hangisidir?	85
Şekil 29. Otelinizde Nakit Bütçesi Uygulanmakta mıdır?	86
Şekil 30. Nakit Bütçesi Hangi Süreler İçin Düzenlenmektedir?	87
Şekil 31. Otelinizde Nakit Açığı Oluştduğunda En Çok Başvurduğunuz Tedbir Hangisidir?	87
Şekil 32. Otelinizde Oluşan Nakit Fazlası (Birikmesi) Ne Şekilde Değerlendirilmektedir?	88
Şekil 33. Otelinizin Günlük Nakit İşlemleri ve Tedbir Amaçlı Nakit Tutmasında İzlenen Yol Hangisidir?	89

Şekil 34. Bankalar Nezdinde Kısa Vadeli Finansman Konusunda Kredi İtibarınızı Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	89
Şekil 35. Kısa Vadeli Nakit İhtiyaçlarınızın Karşılanmasında Bankalarla Önceden Yapılan Kredi Anlaşmanız Var mıdır?	90
Şekil 36. Otelinizde Nakit Yönetimine İlişkin Aşağıdakilerden Hangisi Daha Doğrudur?	91

1.GİRİŞ

Kürklü 'nün aktardığına göre nakit yönetimi, bir işletmedeki para hareketlerini (artı ve eksi yönlü) öngörmek, en uygun nakit tutarını tespit etmek ve atıl durumdaki nakdi verimli kaynaklara doğru kanalize etmektir (Kürklü, 2014: 377). Nakit yönetiminde asıl amaç, işletmelerin faaliyetlerindeki verimliliği azaltmadan işletme kârlılığına artı değer katacak nakit tutarının tespit edilmesidir.

Nakit, günümüz ekonomisinin ölçü birimi, değiş tokuş malzemesi olma özelliği ile işletme sermayesinin ögeleri arasında ayrı bir yere ve etkinliğe sahiptir. İşletmenin damarlarında dolaşan kan görevindeki nakit, bu özellikleri ile işletmelerin başlangıcından ölümüne dek en temel unsur olarak yerini almaktadır (Güngör, 2009: 33; Erdinç, 2008: 7; Barut, 2014: 20). Finansal yönden işletmeler ele alınırken öncelikle nakit ve nakit benzeri varlıklar incelenerek, bunların hangi alanlarda ve ne şekilde kullanıldığı değerlendirilmektedir. Nakit, işletmeler açısından bulundurulması zorunlu bir varlıktır. İşletmelerde, nakit giriş ve çıkışları aynı anda gerçekleşse ve tam doğrulukla öngörülseydi, işletmeler kasalarında nakit tutmak zorunda kalmayacaklardı. Nakit hareketlerinin (artı ve eksi yönlü) vaktinde ve doğru bir biçimde öngörülmesinin çok zor olması, işletmeler açısından nakit yönetiminin ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Turizm sektöründe hizmet vermekte olan konaklama işletmeleri tıpkı diğer işletmeler gibi nakit olmadan varlıklarını devam ettiremezler. Ancak konaklama işletmeleri, faaliyet gösterdikleri turizm sektörünün hassas ve kırılgan yapısı nedeniyle dönemsel finansal sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle mevsimsellik gösteren resort otel işletmeleri bu konuda daha hassas yapıdadırlar. Bu sorunların nedenleri kimi zaman dış kaynaklı olurken kimi zaman tamamen iç kaynaklı olmaktadır. Özellikle işletmede finansal kararların alınması sürecinde

yöneticilerin, nakit yönetimi hakkında sahip oldukları bilgi ve becerilerinin düzeyi, işletmenin geleceğine etki edecek derecede önemlidir.

1.1. Problem

İşletme uygulamaları sektörlere göre değişebilmektedir. Farklı sektör işletmeleri, farklı özelliklerin etkisiyle farklı uygulama özelliklerine ve sorunlara sahip olabilmektedirler. Finansal açıdan çok farklı bir yapıda olan konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulamaları nasıldır? Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulamaları, diğer üretim işletmelerinden farklı mıdır? Farklı ise hangi noktalarda farklıdır? Konaklama işletmelerinde etkin nakit yönetimi nasıl olabilir? Sektörde faaliyet göstermekte olan işletmeler, nakit yönetimine ilişkin sorunlar yaşamakta mıdır? Eğer yaşamakta iseler bu sorunlar nelerdir? Araştırma problemi bu sorular etrafında toplanmaktadır.

1.2.Amaç

Araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Konaklama işletmelerinde teorik olarak nakit yönetimi süreci ve uygulamaları nasıldır?
- 2- Konaklama işletmeleri ile diğer üretim işletmelerinde nakit yönetimi arasında önemli yapısal farklar var mıdır?
- 3- Sektörde (sahada) konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulaması nasıldır?
- 4- Sektörde konaklama işletmelerinde nakit yönetimi bilinçli ve sistematik biçimde uygulanmakta mıdır?
- 5- Sektörde konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin bir sonucu olarak yaşanan finansal sorunlar var mıdır?
- 6- Sektörde nakit fazlası durumunda konaklama işletmelerinin yatırım politikaları nasıldır?
- 7- Nakit açığı durumunda konaklama işletmelerinin finansman politikaları nasıldır?

1.3. Önem

Artan rekabet koşulları ve finansal piyasalarda zaman zaman ortaya çıkan ekonomik krizler işletmelerin varlıklarını tehdit etmekte ve her çeşit yönetim aracından mümkün olan en verimli biçimde yararlanmayı zaruri kılmaktadır.

Nakit yönetimi, işletmelerin yaşamında en kritik konulardan biridir. En kârlı işletme bile eğer nakdini doğru bir şekilde yönetemez ise, iflas ile ya da ağır kayıplarla karşılaşabilir. Nakit yönetiminin önemi, özellikle finans piyasalarının kriz zamanlarında, belirsizlik dönemlerinde ve ekonomik darboğaz durumunda daha da artmaktadır (Blach ve Diğerleri, 2014: 210). Konaklama hizmeti veren kuruluşlarda nakit yönetiminin; nakit bütçesi, nakit akım tablosu ve kısa süreli yatırımlar şeklinde varlığını göstermedir. Nakit sıkışıklığının işletmeleri iflasa götürebildiğini belirtmiştir. Bundan dolayı nakit yönetiminin her türden konaklama işletmesinin varlığı açısından oldukça önemli olduğu açıktır (Erdoğan, 2008: 62). İşletmelerde etkin nakit yönetimi, finansal dengenin sağlanmasında ve faaliyetlerin verimli biçimde sürdürülmesinde yarar sağladığı gibi, kârlılığın artırılmasına da katkı sağlamaktadır.

1.4. Varsayımlar

Sahada birinci elden veri toplamak amacıyla otel işletmesi yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, yöneticilerin soruları samimi, dürüst ve bilgili olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamına sadece belirli sayıda resort oteller alınmıştır. Resort otellerin sezonluk faaliyet göstermelerinin de etkisi ile nakit yönetimi uygulamalarını ve bununla ilgili yaşanan finansal sorunları daha belirgin olarak yansıtabileceği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, kuramsal olarak ulaşılabilen alanyazınla sınırlıdır. Ayrıca bu alanda yapılan akademik araştırma ve yayınların azlığı da önemli bir kısıtlılık yaratmaktadır. Araştırmanın uygulama boyutunda da belirli sınırlılıklar söz konusudur. Sektördeki konaklama işletmelerine bizzat gidilerek veri toplanmaya

alışılmıştır. Ulaşılabilirlik, ekonomik etkenler ve birçok konaklama işletmesinin özellikle veri sağlama konusunda isteksiz davranması gibi faktörlerden dolayı araştırmada veri kaynakları ulaşılabilen işletmelerin sayısı ile sınırlı kalmıştır.

1.6.Tanımlar

Konaklama İşletmesi: Konaklama hizmeti veren kuruluşlar, misafirlerine geceleme, yeme-içme, konferans ve toplantı, eğlence vb. faaliyetler ile ilgili hizmetleri sunan, ürünleri fizik özellikte olmayan taşımayan kuruluşlar şeklinde ifade edilmektedir (Met ve Erdem, 2006: 53-73).

Para: Ekonomide para, en geniş anlamda, kamu kesiminin, şirketlerin ve hane halklarının finans kesiminden alacaklarıdır. Finans kesimi açısından ise, para, finans kesiminin yükümlülükleridir. Bir mal ya da hizmet satın alınırken yapılan ödeme, ya nakit olarak (Merkez Bankası banknotları) ya da finans kesiminde değerlendirilen mali tasarrufların bir bölümünün transferi yoluyla yapılır. Dolayısıyla, şirketlerin, hane halklarının ve kamu kesiminin elindeki para, ya Merkez Bankası'nın ya da finans kesiminin bu ekonomik birimlere olan yükümlülüğüdür (Güngör, 2009: 32).

Nakit: Günlük işletme faaliyetlerinde kullanılan ana girdidir. Basit anlatımla nakit; bilançoların aktifinde bulunan kasa ve bankaların mevcududur. Diğer bir ifade ile kasada ve bankada bulunan nakit, alınan ekler, devlet tahvili, hazine bonusu ve repo hesapları gibi nakit benzeri varlıkların tümü nakit olarak ifade edilmektedir (Kürklü, 2014: 376).

Nakit Yönetimi: Kısa bir ifadeyle nakit yönetimi, nakit giriş hızını artırırken, nakit çıkışını mümkün olduğunca en aza çekmek ve para varlıklarını en optimal biçimde değerlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre nakit yönetimi, bir ekonomik birimin gelirleri ile giderleri arasındaki dengenin işletmenin kendi koşulları ile beraber çevresel koşullarını da göz önüne alınarak optimum şekilde kurulmasıdır (Güngör, 2009: 60).

Nakit Bütçesi: Geleceğe dönük nakit hareketlerini (artı ve eksi yönlü) tahmin etmek ve nakit sıklıklağı yaşanması olası dönemlerde dengeleyici önlemleri

planlamaktır. Belirli bir zaman aralığında işletmenin nakit akış durumunu ortaya koyan ayrıntılı bir plandır. Nakdin en uygun şekilde yönetilmesi için nakit durumunu gösterir. Standart nakit bütçesi bir yıllık, bir aylık veya birkaç aylık zaman aralıklarında düzenlenir. Bunun yanında bazı işletmeler, haftalık veya günlük detaylı nakit bütçeleri hazırlama yolunu tercih etmektedirler (Erdinç, 2008: 22; Aydın, Başar ve Coşkun, 2011: 124).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümünde konaklama işletmeleri ve nakit yönetimi ile alakalı bilgiler açıklanmaktadır.

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

2.1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı ve Tanımı

Konaklama hizmeti veren kuruluşlar, misafirlerine geceleme, yeme-içme, konferans ve toplantı, eğlence vb. faaliyetler ile ilgili hizmetleri sunan, ürünleri fizikî özellikte olmayan taşımayan kuruluşlar şeklinde ifade edilmektedir (Met ve Erdem, 2006: 53-73).

Bir başka ifadeyle konaklama hizmeti sunan kuruluşlar, geceleme ve yeme-içme, eğlence ve bazı sosyal ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla gerekli olan unsurları, devamlılığı olacak şekilde bir organizasyon yapılanması altında bir araya getiren, kâr amacıyla bu mal ve hizmetleri satışa uygun bir biçimde hazırlayan, üreten, sunan ekonomik işletmelerdir şeklinde tanımlanabilir.

Konaklama işletmesi; turizm sektöründe faaliyet gösteren, insanların kendi yaşamlarını devam ettirdikleri yerin dışında farklı sebeplerle gerçekleştirdikleri seyahatlerde ilk olarak konaklama, ikinci olarak yeme-içme gibi zaruri gereksinimlerinin karşılanması amacıyla yönelik olarak hammaddeden ya da yarı mamul maddeden faydalanarak mal ve hizmet üreten kâr odaklı kuruluşlardır (Olah ve Korzay, 1993: 7).

Uluslararası Turizm Akademisine göre konaklama işletmesi, turistlerin seyahatleri süresince belirli bir ücret karşılığında geceledebildikleri ve yeme-içme ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabildikleri ticari nitelik taşıyan işletmedir.

2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerini diğer üretim işletmelerinden farklı kılan kendine has birtakım nitelikler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Türksoy, 1998: 35):

- Toplam yatırım içerisindeki sabit yatırım miktarı, diğer sanayi kollarına nazaran konaklama işletmelerinde çok daha büyük bir paya sahiptir.
- Konaklama işletmelerinde çıktı kabul edilen hizmet stoklanamaz.
- Konaklama işletmeleri, emek yoğun işletme tipi içerisinde yer alırlar.
- İstihdam edilen çalışan sayısı fazladır. Bu durum çalışanlar ile alakalı problemlerin çok olmasına ve çalışan masraflarının işletme giderleri içerisindeki payının çok büyük olmasına yol açmaktadır.
- Konaklama işletmeleri kuruluş aşamasında ve işletme sürecinde büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç duyarlar.
- Turizm piyasasında talep, öngörülmesi zor ve ekonomik ve siyasi koşullarla doğrudan bağlantılı olduğu için bu durum konaklama işletmeleri açısından risklidir.
- İşletmede hizmet veren çalışanların, özellikle konuklar ile yakın ilişkide olan iş görenlerin, anlayışlı ve insan psikolojisinden anlayan insanlar olması önemlidir.
- Otomasyona temelli sistemlerin az olması ve bu türden işletmelerde istihdam edilen çalışan sayısının fazlalığı nedeniyle konaklama endüstrisinin esası insana dayanmaktadır. Bu da sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurmaktadır.
- Konaklama işletmeleri özellikleri gereği haftanın 7 günü ve günün 24 saati faaliyet gösterirler.
- Konaklama işletmelerinde, birbirinden farklı ücret düzenleri uygulanabilmektedir.
- Turizm sektöründe hizmet veren tüm kuruluşlar birbirleriyle yakın ilişki ve işbirliği ile karşılıklı yardımlaşma içerisinde bulunma zorunluluğu duyarlar.
- Duran varlıkların fazlalığı, kullanılan donanım ve malzemelerin fazlalığı beraberinde yüksek yıpranma ve onarım giderlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği” “Union Internationale des Propriétaires d” Hotels (UIPH) tarafından hazırlanan projeye göre, konaklama

işletmesi teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılması öngörülmüştür (Yıldırım, 2006: 2):

- Sadece geceleme ihtiyacına yönelik değil, bunun yanında beslenme ihtiyacını da karşılayacak nitelikte olmalıdır.
- Müşteri ile kısa süreli protokol gerçekleştiren kuruluş olmalıdır.
- Hiçbir etken işletmenin misafir kabul etme niteliğini değiştirmemelidir.
- İşletmenin konuklara ayrılan odalarında sıhhi şartlara elverişli banyo, lavabo ve tuvalet gibi malzemeler bulunmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım beklentilerini karşılayacak nitelikte olmalıdır.
- Kâfi miktarda teknik ve hizmet çalışanını bünyesinde barındırmalıdır.

Bu niteliklere sahip olması zorunlu olan konaklama işletmelerinin kalitatif bakımdan sürekli olarak gelişme gösterebilmesi genelde konaklama işletmelerinin karakteristiğini taşımakla birlikte, işletmenin kendine özgü bir takım niteliklerinin bulunması ile mümkündür (Olalı ve Korzay, 1993: 23).

2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin hemen hepsi misafirlerinin ihtiyaçlarını karşılamakla beraber konumlandıkları yer, sundukları hizmetler, kapasiteleri gibi özellikleri ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

2.1.3.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri, konaklama işletmeleri içerisinde varlıklarını devam ettiren en eski türdür. Oteller; temel amaçları konuklarının geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, ilaveten yeme-içme, eğlence gibi bir takım gereksinimler için zorunlu olan birimleri de yapılarında bulunduran tesislerdir.

2.1.3.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel, yapısı, donatımı, konforu, konuklarına hizmet nitelikleri gibi öğeleri ile medeni bir insanın dilediği özellikte sonlu konaklama, yeme-içme ve eğlence

ihtiyaçlarını belirli bir ücret alarak sağlayan bir konaklama tesisidir (Olalı ve Korzay, 1993: 18).

Prof. Dr. Hasan Olalı 'nın yaptığı tanıma göre; “İnşası, teknik donanımı, rahatlığı ve bakım şartları gibi maddi, sosyal değeri, iş görenin hizmet niteliği gibi pozitif elemanlarıyla medenî bir insanın istediği şekilde sonlu konaklama ve kısmen yemek gereksinimlerini bir ücret almak yolu ile yerine getirmeyi uğraş olarak edinmiş iktisadi, insancıl ve düzen altına alınmış bir işletmedir”.

2.1.3.1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Dünyada:

Fransızlar günümüz otelciliğinin öncüleri olmuştur. Fransızca (L’hotel) otel kelimesinin karşılığı, saygın yeri olan misafirhane anlamındadır. Burada misafirhane, konaklama ve yeme-içme ünitelerini içermektedir. Bunun yanında büyüklüğüne uygun standartta bir hizmet sunan, güven veren işletme anlamı da vardır. Fransızlar otelciliği 17.yüzyılda Rönesans devrinde yüksek düzeye ulaştırmış ve uluslararası otelcilik anlayışına kendi imzalarını atmışlardır. Bu bakımdan bugünün otelciliğindeki mesleki deyimlerin %90’ı Fransızca’dan alınmıştır (Kınay, 2001: 18).

Endüstri devrimi ile beraber yaşanan teknolojik gelişmelerin ulaşımaya büyük kolaylıklar getirmiş olması otelcilik sektöründe de paralel yönlü bir gelişme göstermiştir.

Türkiye’de:

Türkiye’de konaklama hizmeti veren kuruluşların mazisi, eski han ve kervansaray tipinde yapılara kadar gitmektedir. Orhun Kitabelerinde (6.yy) “Moyanlık” adı verilen konaklama mekânlarının varlığından söz edilmektedir. Moyanlık gerçekte Türklerin “hayır ve yardım yurdu” olarak oluşturdukları bir geceleme noktasıdır. Moyanlık ile beraber çağımızda “Otel” olarak anılan kuruluşların ilkinin Türkler kullanmışlardır. İlerleyen çağlarda “kervansaray” olarak adlandırılan bu işletmeler Anadolu Selçuklular ve Osmanlılar döneminde en iyi hizmeti veren yerlere dönüşmüştür. Dönemin uğrak kavşak noktalarında kurulan kervansaraylar, seyahat edenlerin hayvanlarıyla birlikte gecelediği, arzu edilmesi halinde

hayvanlarının değiştirilebileceği, dūřman saldırılarına ve kōtū şartlarına karşı dayanıklı, çoğunlukla su ve ormana yakın kuruluşlardır. (Yıldız, 2011: 12).

Anadolu coęrafyasında otel anlayıřı Avrupa'dan asırlarca ōnce geliřme gōstermiřtir. Tūrkiye'de konaklama hizmetleri XII. yūzyıla kadar gōtūrūlebilecek bir geęmiře sahip olmasına raęmen, būyūk ve ūnlū otellerin ilki İstanbul Tepebařı'nda inřa edilen Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas Oteli 1892 senesinde Wagon-Lits řirketinin ūnlū řark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupa sosyetesinin ihtiyaęlarına cevap verebilmek amacıyla inřa edilmiřtir (Kınay, 2001: 19).

Tūrkiye'de otelcilik 1980 sonrası dōnemde farklı bir bięimde geliřme gōstermiřtir. 1983 yılında 60 bin civarında olan yatak sayısı, řimdilerde 800 bini ařmıř durumdadır. Tūrk otelcilięi talep bazlı geliřme gōstermektedir. Pera Palas'tan bugūne kadarki dōnemde bu anlayıřın egemen ōge olduęu aęıktır.

2.1.3.1.3. Otel İşletmelerinin Değişik Bakımlardan Sınıflandırılması

Otel işletmeleri değişik ōlęūtlere gōre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Ūlkemiz şartlarına gōre otel işletmeleri aşağıdaki şekillerde sınıflandırılabilir.

2.1.3.1.3.1. Faaliyet Sūrelerine Gōre Otel İřletmeleri

Faaliyet sūrelerine gōre otel iřletmelerini, dōrt mevsim ęalıřan oteller ve mevsimlik (resort) oteller olmak ūzere ikiye ayırabiliriz.

Dōrt mevsim ęalıřan oteller, tūm bir yıl sūresince mūřterilerine hizmet sunan iřletmelerdir. řehir otellerini bu gruba dāhil edebiliriz.

Mevsimlik (resort) oteller, senenin belli dōnemlerinde mūřterilerine hizmet sunan, dięer dōnemlerde kapalı kalmak durumunda olan iřletmelerdir. Bu oteller ūlkeye ve bōlgeye gōre bir takım farklılıklar tařırlar.

Dōrt mevsim ęalıřan oteller ile mevsim otelleri arasında ōnemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılardan ōtūrū bu iki tip otelin işletme mantığında da bir takım kendine has nitelikler meydana getirir. Yıldız'ın aktardığına gōre bu farklar kısaca řōyledir (Yıldız, 2011: 19);

- Dört mevsim çalışan otelcilik hizmette benzerlik gösterir. Aynı sınıfa giren devamlı oteller arasında fark yoktur. Buna karşın mevsimlik oteller arasında buldukları konuma göre belirgin farklılıklar vardır.
- Dört mevsim çalışan oteller geceleme mecburi olan otellerdir. Ticari, siyasi ya da farklı bir amaçla mecburiyetten dolayı yapılan seyahatlerde bu türden oteller tercih edilmektedir. Oysaki mevsimlik oteller eğlenme ve dinlenme amacına yönelik hizmet vermektedirler.
- Dört mevsim çalışan otellerin geceleme süreleri kısadır. Bir ya da iki gecelik sürelerle geceleme yapılır. Mevsimlik otellerde tercih amaçlarına uygun olarak daha uzun geceleme yapıldığı yerlerdir.

2.1.3.1.3.2. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini üç grupta toplayabiliriz.

1. Şahısların kurmuş oldukları ve işletmelerini yine şahısların yürüttüğü özel mülkiyetli oteller.
2. Kamu tarafından kurulan, tüm yönetimi ve sahipliği yine kamuya ait olan oteller.
3. Kamu ve özel sektör ortaklığında beraber yürütülen karma yapıli oteller.

2.1.3.1.3.3. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerini konaklama ihtiyacına göre dört guruba ayırmak mümkündür.

Şehir Otelleri- Merkez Oteller:

Bunlar dört mevsim açık olan otellerdir. Genellikle şehir merkezlerinde, kimi zaman da havaalanlarına yakın mevkieerde kurulan bu türden otellerin müşterileri daha çok iş amaçlı seyahat eden ve kısa süreli konaklamalar gerçekleştiren kişilerdir. Şehir otellerinde ağırlıklı olarak kahvaltı servisi sunulmaktadır.

Kıyı Otelleri:

Deniz, kum, güneş üçlüsünden yararlanmak, eğlenmek ve dinlenmek isteyen kişilerce tercih edilen otellerdir. Mevsimlik (resort) yapıları gereği hizmetleri yıl boyu devam etmez. Ziyaretçilerinin konaklama süreleri daha uzundur.

Dağ Otelleri:

Dağ ve kış sporlarına yönelik faaliyetlerin sunulduğu, doğal yaşama daha yakın olma arzusu taşıyan kişilerce tercih edilen otellerdir. Kuruldukları yere göre farklı tip ve özelliklerde hizmet sunarlar.

Kaplıca Otelleri:

Sıcak su kaynaklarının bulunduğu bölgelerde, özellikle belirli hastalıkları tedavi edici nitelikleri olan şifalı suları ile hizmet veren otellerdir. Konaklama süreleri genellikle uzundur. Sunulan hizmetin türüne göre her biri farklı niteliklere ve yapılara sahiptir.

2.1.3.1.3.4. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Büyüklüklerine göre otel işletmeleri farklı kriterlerin kullanılması nedeniyle değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Otel işletmelerinin büyüklüğünü belirleyen kriterler şunlardır (Kınay, 2001: 22);

- Otel işletmesine kuruluş aşamasında ve sonrasında yatırılan sermayenin meblâğı,
- İşletmede çalışan kişi sayısı veya belirli bir dönemde çalışanlara ödenen maaşların toplam meblâğı,
- Oda adeti,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere yönelik bölümler ile lokanta, tören, yemekli eğlence, televizyon odalarının varlığı,
- Kuaför ve berber, banka, satış mağazası, döviz bürosu, seyahat acentesi ve diğer teşebbüslere kiralanmış yerler.

Bu ölçütlere göre oda ve yatak sayısı ile personel sayıları temel alındığında otel işletmeleri üç gruba ayrılabilir.

Küçük Oteller: 10-20 odalı, çoğunlukla 1-5 personelin tüm hizmetleri yürüttüğü kuruluşlardır.

Orta Büyüklükte Oteller: 50-100 odalı, çoğunlukla 25-50 personelin tüm hizmetleri yürüttüğü kuruluşlardır.

Büyük Oteller: Asgari 200 odası bulunan, yerleşimi, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün niteliklere sahip olan otellerdir (Gezen, 2012: 14).

2.1.3.1.3.5. Yasal Açıdan Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hukuki bakımdan otel işletmeleri; turizm işletme belgesi olan oteller ve turizm işletme belgesi olmayan otellerden oluşmaktadır.

Turizm İşletme Belgesi Olan Otel İşletmeleri

Bu tip oteller, bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır (Yıldız, 2011: 24).

2634 sayılı Turizm Teşvik yasasının 37. Maddesinin A bendi buyruğuna göre Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” 19. Maddesi uyarınca otel işletmeleri beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı olmak üzere 5 kısma ayrılmış ve dünya standartları seviyesine ulaşmıştır.

İşletme Belgesiz (Belediye Belgeli) Otel İşletmeleri

Turizm işletme belgesi bulunmayan tüm otel kuruluşları bu grupta yer almaktadır. Bu tip oteller mahallî yönetimlerce belirlenen kurallara göre tanzim edilirler. Denetimlerinden mahallî yönetimler sorumludur. Fiyatlandırmalarında yetkili kurum belediyelerdir.

Bu otellerin sınıflandırılması genellikle şu şekilde olmaktadır (Yıldız, 2011: 26).

1. Birinci sınıf oteller
2. İkinci sınıf oteller
3. Üçüncü sınıf oteller

2.1.3.2. Motel İşletmeleri

Moteller, daha çok karayolları boyunca, mola yerleri veya buralara yakın çevrelerde kurulan işletmelerdir. Motorlu araçlarıyla seyahat edenlerin geceleme,

yeme-içme vb. ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak faaliyet gösterirler. Yönetmelik gereği asgari 10 odalı olmak zorundadırlar (Sucu, 2011: 15).

2.1.3.3. Tatil Köyü İşletmeleri

Tatil köyleri; doğal ortam içerisinde geceleme imkânı sunan, bunun yanında spor, eğlence vb. hizmetlerin de sağlandığı işletmelerdir. En fazla iki katlı yapıları bünyesinde barındırlar ve en az 60 odayla hizmet verirler. Misafirlerine şehir hayatından uzakta rahat ve huzurlu bir ortam sunmayı amaçlarlar. Orta sınıf kitlelere hitap eden yapıdadırlar.

2.1.3.4. Pansiyon İşletmeleri

Ufak çaplı, samimi ve ev ortamına yakın bir anlayışla hizmet veren, en az 5 odalı işletmelerdir. Aile işletmesi tarzında faaliyet gösteren, sunulan hizmetlerin yine mal sahibi veya aile fertlerinden kişilerce yürütüldüğü konaklama işletmeleridir.

2.1.3.5. Kamping İşletmeleri

Karayolu güzergâhları ve yakın çevrelerinde, doğal güzelliklerin bulunduğu deniz, göl, dağ gibi yerlerde kurulan işletmelerdir. Konukların kendi olanakları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence gereksinimlerini karşıladıkları yerlerdir.

2.1.3.6. Yardımcı Konaklama İşletmeleri

2.1.3.6.1. Apart Otel İşletmeleri

Mesken niteliği taşıyan bağımsız apartman ya da villa niteliğinde yapılan binalarda hizmet veren işletmelerdir. Konukların yeme-içme ihtiyaçlarını kendilerinin giderebilmesi için yeterli donanımına sahip olmak zorundadırlar. Asgari 10 üniteden oluşacak şekilde düzenlenmelidirler.

2.1.3.6.2. İkincil Konutlar

İkincil konutlar; daha çok yazlık olarak adlandırılan evlerin atıl durumda beklemesi yerine, müstakil bir anlayışla tatil yapma arzusunda olan kişilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hizmete sokulması planlanan ferdi konutlardır.

2.1.3.6.3. Oberj (Dağ Evi) İşletmeleri

Doğa ile baş başa kalmayı, bunun yanında spor yapmak isteyen kişilerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan işletmelerdir. Özellikle doğal güzelliklere yakın yerlerde kurulan bu işletmelerde asgari 30 yatak kapasitesi bulunması zorunludur. Doğa ile uyumlu ve çevresiyle bütünlük sağlayan bir mimari yapıda olmaları diğer işletmelerden farklı bir anlayışla faaliyet göstermelerine neden olmaktadır.

Oberj, yerleşim yerlerinin uzağında; deniz, göl, akarsu ve dağ yakınlarında doğal güzelliği bulunan yerlerde kurulan en az 30 yatak kapasiteli konaklama tesisidir (Gezen, 2012: 20).

2.1.3.6.4. Hostel İşletmeleri

Hostel; daha çok genç insanlarca tercih edilen, asgari 10 odalı, yeme içme hizmeti sunan ya da konuklarına kendi yemeklerini hazırlayabilme olanağı veren işletmelerdir.

2.1.3.6.5. Sağlık Turizmi İşletmeleri

Sıcak veya soğuk mineralli, insan vücuduna faydalı suların yakınlarında veya insan sağlığına uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan konaklama tesisleridir. Alternatif tedavi yöntemlerine ilginin artmasıyla beraber bu türden işletmelerin önemi ve gördüğü ilgi de artış göstermiştir. Diğer konaklama işletmelerinde olduğu gibi sağlık turizmine yönelik bu türden yerlerde de genel bir takım özelliklerin bulunması gerekmektedir. Ayrıca sunulan hizmetlerin niteliğine göre konuklara tıbbi yardım konusunda yardımcı olacak kişilerin işletme bünyesinde bulundurulmaları gerekmektedir.

2.1.3.6.6. Kırsal Turizm İşletmeleri

Kırsal Turizm işletmeleri; bakanlıkça sınırları ve konumları tespit edilerek, geliştirilmeleri planlanan yaylalarda müstakil veya toplu olarak hizmet veren tesislerdir.

2.1.4. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon ve Örgüt Yapısı

Yönetim, insanlar arasında işbirliğini sağlama ve onları bir amaç için yönlendirme işi ile tüm bu faaliyetlerin bütünüdür.

Başkalarının aracılığı vasıtasıyla gayelere erişmek ya da başkalarına iş yaptırma süreçlerinin tamamı yönetim aşamasını oluşturur (Akıncı, 2010: 26).

Organizasyonlar, bünyesindeki kişilere görev dağılımı yapan, bu kişilerin arasındaki birlikteliğin sınırlarını belirleyen ve onları ortak gayeler istikametinde bir araya getiren bir yapı ve süreç birleşimidirler (Efil, 2009: 278).

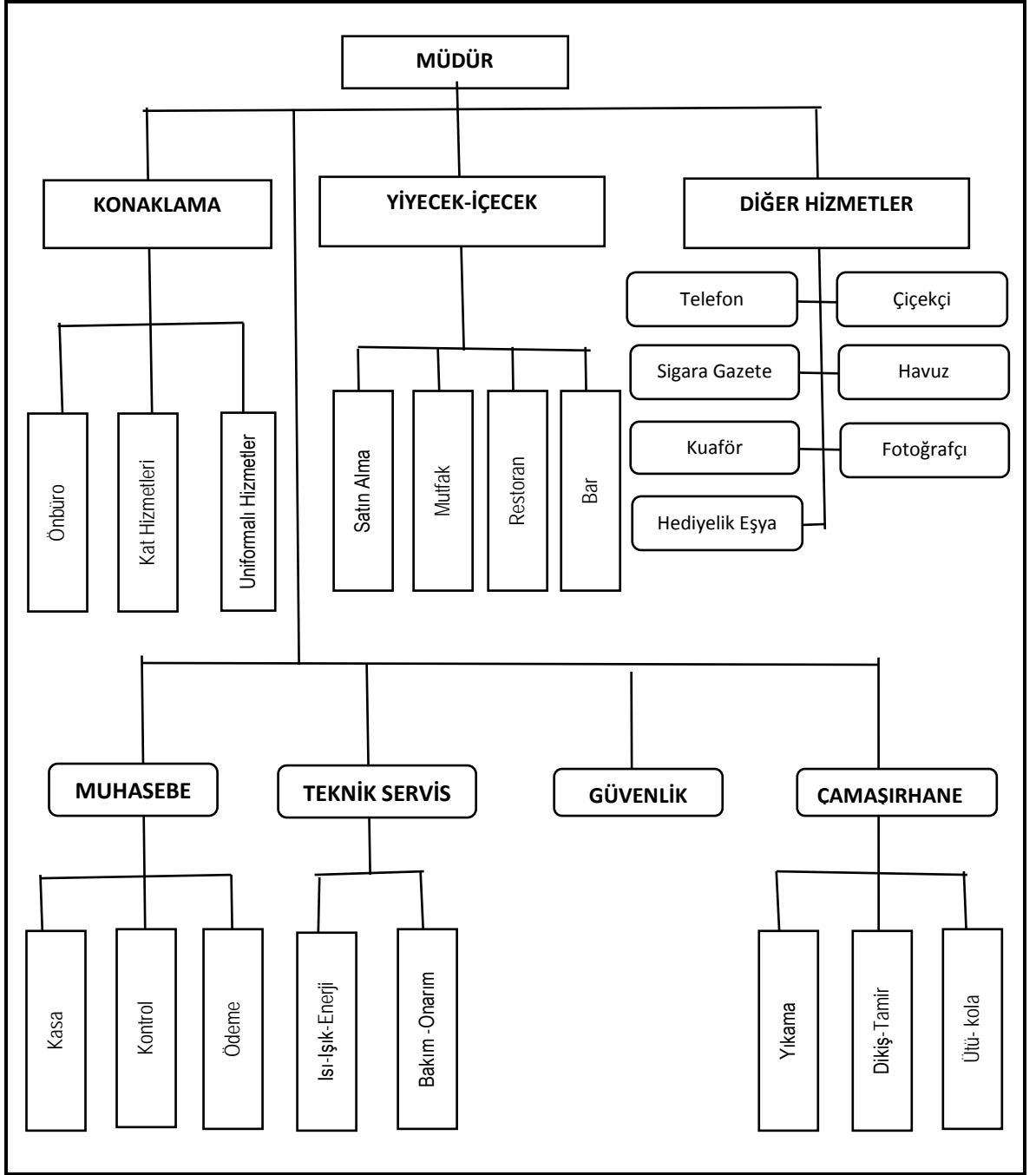
Konaklama hizmeti sunan kuruluşların yapısal nitelikleri de dikkate alınarak yönetim şu şekilde tanımlanabilir “ kuruluşların tespit edilen gayelere ulaşmasında; verimliliği en iyi duruma getirmek, iş görenlerin gayeleri ile kuruluşun gayelerini ı bütünleştirerek güdülenmeyi çoğaltmak ve kuruluşa sosyal çevrede pozitif bir görüntü yaratmak için faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolü ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür” (Akıncı, 2010: 26).

Organizasyon yapıları işletmelerin büyüklükleri, faaliyet gösterdikleri yer, iş gören sayıları, hizmet özellikleri gibi birçok farklı niteliğe göre her işletmede değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla her işletme kendine has bir organizasyon yapısı sergiler ve tek tip bir organizasyon kurmak olası değildir.

Farklı yapıları ve özellikleri sebebiyle standart bir organizasyon yapısı oluşturulmamakla birlikte yaptıkları işlerin ortak özelliklerinden yararlanılarak bir şema oluşturulabilmektedir.

Şekil 1’de orta büyüklükte konaklama işletmelerinin genel organizasyon yapısı gösterilmektedir.

Şekil 1. Konaklama İşletmelerinin Organizasyonu



Kaynak: Çetiner, 2002: 21

2.1.4.1. Faaliyet Bölümleri

Faaliyet kısımları otel bünyesinde gelir yaratan hizmetlerin verildiği bölümlerdir.

2.1.4.1.1. Ön Büro Bölümü

Konaklama işletmelerinde ön büro departmanı işletmenin en hayati organıdır. Konuklar için işletmenin ilk iletişim noktasıdır ve genel imajının oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Ön büro, konukların gelmeden evvel, konaklama esnasında ve ayrıldıkları sırada her zaman en iyi şekilde hizmet almalarında birincil role sahiptir.

Ön büro departmanı odaların satışını yapmak, konukların her türlü isteklerini yerine getirmek, şikâyetlerine çözüm bulmak ve konukların tesiste yapmış olduğu her türlü harcamayı tahsil etmek gibi önemli bir görevi yürütmektedir (Gezen, 2012: 23).

Ön büro departmanının görevi, müşteri daha otele ulaşmada back ofiste çalışan rezervasyon görevlileri ile kurulan iletişim noktasında başlar. Otel ile alakalı gelişen pozitif imge verilen hizmetler ile devam ettirilir. Ön büro bölümünün görevlerini en doğru biçimde yerine getirebilmesi için çok iyi bir iletişime, misafirlerle çok iyi ilişkilerin kurulmasına ihtiyaç vardır (Yıldız, 2011: 80).

Ön büronun başlıca görevleri (Çetiner, 2002: 20);

- Müşterilerin gelişlerinde, danışma işlemlerinde ve ayrılışlarında müşterilere yardımcı olmak,
- İşletmede kalmak isteyen müşterilerle ilişki kurmak ve rezervasyon işlemlerini yapmak,
- Müşteri kayıt ve oda satış işlemlerini yapmak,
- Müşteri hesaplarının tutulmasını ve faturaların düzenlenmesini sağlamak,
- Müşteri ile ilgili para, kredi ve kambiyo işlemlerini yapmak,
- Posta, telefon, telgraf gibi hizmetlerle ve müşteriye gelen mesajlarla ilgilenmek.

2.1.4.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Kat hizmetleri departmanı, konukların en fazla zaman harcadığı bölüm olarak kabul edilmektedir. Kat hizmetleri departmanı odaların, odaların içerisindeki her türlü eşyanın, koridorların, salonların ve tesisin genel alanlarının temizliğinden sorumlu departmandır (Gezen, 2012: 23).

Kat hizmetleri bölümünün sunduğu hizmetin kalitesi, otel imajını doğrudan etkileyecek derecede önemlidir. Konuklar açısından bu imajın sağlanmasında şu özelliklerin bulunması gerekmektedir;

- Temizlik,
- Rahat bir ortam,
- Çekicilik,
- Güvenlik,
- Sıcak bir atmosferin yaratılması,
- Servis hizmetlerinin nazik oluşunu temin,
- Diğer departmanlarla birlikte çalışma,

Diğer bölümler ile uyumlu bir şekilde çalışması gereken kat hizmetleri bölümünün başarılı hizmet vermesinin sonuçları şunlardır;

- Gelir kaynağı olacaktır,
- Konuklar tarafından en uzun süre kullanılan bölüm olacaktır,
- Konukların oteli tekrar tercih etmelerinde etkilidir,,
- Otel işletmesi yatırımının korunmasına katkı sağlar,

2.1.4.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümü

Konaklama işletmelerinin gelir getiren bölümleri sıralandığında, yiyecek-içecek bölümü ikinci sırayı almaktadır. İlk sırada ise oda gelirleri bulunur. Karmaşık ve hassasiyet gerektiren bir organizasyon dağılımına sahip olan bu bölüm işletmenin kâr zarar dengelerinde etkili olabilecek yapısı nedeniyle ciddi bir kontrol ve sevk mekanizmasına sahip olmak zorundadır.

Alanında yetişmiş, iyi organize olmuş bir ekip ve deneyimli bir yönetici ile beraber yiyecek içecek bölümü işletmenin planlanan amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarılı sonuçlar elde etmesinde anahtar bir role sahip olacaktır. Bunun yanında diğer bölümler ile uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi bu başarısında etkindir. Otel işletmesi birçok bölümden oluşması nedeniyle tüm bu bölümlerin koordineli çalışmaları sayesinde başarı elde edebilir.

2.1.4.2. Hizmet Bölümleri

Otel işletmelerinde hizmet kısımlarını meydana getiren alt kısımlar şunlardır; çalışanlar kısmı, muhasebe kısmı, satış kısmı, teknik kısım, çamaşırhane kısmı ve güvenlik kısmı. Bu kısmı, otelde kalan misafirler ile doğrudan ilişkisi olmayan, daha çok otelin arka plandaki işleyişinden sorumlu kısımlardır.

Hizmet faaliyetleri üç başlıca idare şeklinden birine göre örgütlenerek bu bölümlerden beklenen fayda sağlanabilir (Yıldız, 2011: 89).

- Bu faaliyetlerin tümünü otel idarecisinin sorumluluğu altına vermek,
- Adı geçen hizmetleri diğer alt idarecilere yetki devri ile dağıtmak,
- Hizmet bölümlerinin her birini alt birimlere ayırarak kendi içinde bir yapılanma meydana getirmek.

2.1.4.2.1. Personel Bölümü

Konaklama işletmelerinde insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı bir kısımdır. Özellikle konaklayan misafirler ile yakın temasta bulunan çalışanların sayısı göz önüne alındığında işletmenin başarısı ve imgesi (imaj) açısından ne denli önem arz ettiği açıktır. Bu bölümün başarısı otelin genel başarısı üzerinde doğrudan bir etki yapmaktadır.

Asıl amacı eldeki çalışanlarını olabilecek en iyi şekilde değerlendirmek ve gereken verimi sağlamaktır. Dolayısıyla iş kalitesini yükseltmektir (Yıldız, 2011: 90).

Sucu'ya göre bu bölümün temel görevleri arasında; personel temini, seçimi, bu kişilerin eğitimi, çalışmalarının değerlendirilmesi, iş analizi, planlama, ücretlendirme politikaları, mesleki güvenlik ve sağlıkla ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Bu sayılan görevlerini doğru bir şekilde yerine getiren personel bölümünün başarısı işletmenin başarısı üzerinde olumlu bir fark yaratacaktır (Sucu, 2011: 22).

2.1.4.2.2. Muhasebe Bölümü

Bir işletmenin varlığını etkileyecek bilgi ve becerilerin bir arada bulunduğu çok önemli bir bölümdür muhasebe departmanı. Özellikle yönetim kademesinin işletmeyi ilgilendiren karar alma süreçlerinde çokça yardım aldığı bir birim olması bu önemini bir kat daha artırmaktadır. Temel bir takım planların yapılması için muhasebe bölümünün varlığı ve sağladığı bilgilere ihtiyaç vardır.

Muhasebe, ekonomik faaliyetlerde bulunan tüm işletmelerin mali nitelik taşıyan muameleleri rakamlar biçiminde saklayan, tasnifleyen, özetleyerek rapor eden ve bunların neticelerini tahlil ve analiz eden bir ilim branşıdır. (<http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-nedir.html>,15.10.2015).

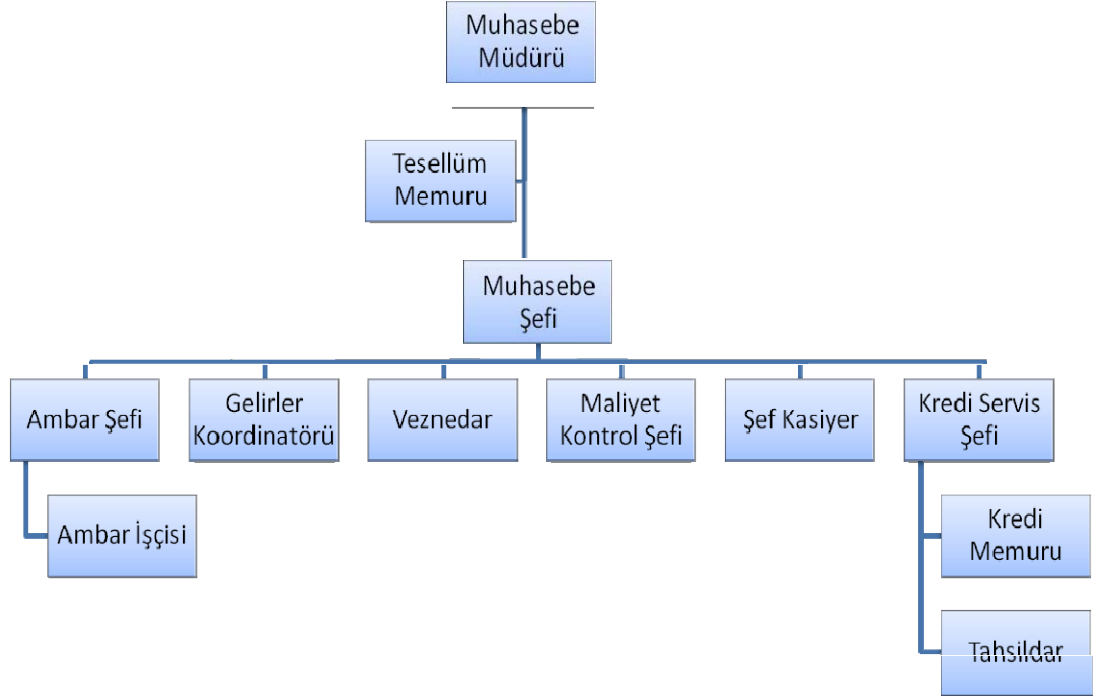
Konaklama işletmeleri yapıları gereği hizmet satması, döviz işlemlerinin fazlalığı gibi farklarından ötürü ihtisas muhasebesinin dallarında biri olarak görülmektedir (Güven, 1999: 50).

Gezen'e göre muhasebe bölümü olmadan konaklama işletmesinin varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Bu bölümün sağladığı bilgiler ışığında işletme kararlar alabilmekte, bütçesini ayarlamakta ve geleceğe dönük planlar yapmaktadır (Gezen, 2012: 25).

Her konaklama işletmesi için uygun tek model muhasebe düzenleme şeması yaratılamayacağı ve bir takım ayrımların ortaya çıkacağı muhakkaktır. Şekil 2'de otel işletmesi muhasebe bölümü organizasyon şeması bulunmaktadır (Yıldız, 2011: 93).

Şekil 2. Konaklama İşletmesi Muhasebe Departmanı Organizasyon

Şeması



Konaklama işletmesinde yönetimin başarısı muhasebe bölümünden gelen bilgilerin ne derece doğru olduğuyula yakından ilgilidir. Bu nedenle, işletme ile ilgili verilerin düzenli olarak raporlanması çok önemlidir. Böylelikle idarecilerin gereksinim duydukları anda bu verilere ulaşabilmesi, konaklama işletmesinin o anki başarı durumu hakkında üst yönetime ihtiyacı olan bilgiyi sunacaktır. İşletmenin ne şekilde (kâr-zarar) faaliyet gösterdiği açıkça görülecektir. İşletmenin kaderini ilgilendiren konularda karar almadan evvel bu bilgilerin varlığı tüm işletmeler açısından hayati nitelik taşımaktadır.

2.1.4.2.3. Teknik Bölüm

Duran varlıkların miktarı bakımından konaklama işletmeleri bir fabrikayı andıracak oranda karmaşık alt ve üst yapılara sahiptir. Teknik bölüm tüm bu alt ve üst yapıların doğru ve verimli bir biçimde çalışmasından, arıza olması durumunda sorunların çözümünden sorumludur. Genellikle bölümü bir mühendis idare etmekte ve bağlı teknisyenler görev yapmaktadır.

İşletmelerin teknik anlamdaki ihtiyaçlarını sağlayan, işletmede meydana gelebilecek her türlü arıza ve bakım işlerini yerine getiren bölümdür (Akgöz, 2003: 11).

Bu bölümün çalışanları, işlerini misafirlerin görmediği yerlerde yapmaktadır. Bu noktada işletmenin hizmet kalitesinin artmasında bu bölümün katkısının önemi büyüktür. İşletmenin kuruluşundan yıkılışına kadar teknik bölümün görevi devam eder. Teknik bölümün sunduğu hizmetler dört grupta toplanmaktadır (Yıldız, 2011: 96):

- Bakım Hizmetleri
- Onarım Hizmetleri
- Tasarrufa Yönelik Hizmetler
- Eğitim Hizmetleri

2.1.4.2.4. Satış-Pazarlama Bölümü

Şimşek çalışmasında, günümüz konaklama işletmelerinde yönetim fonksiyonu ile beraber üç esas fonksiyonun daha varlığından bahsetmiştir. Bu fonksiyonları satın alma, mal ve hizmet üretme ve pazarlama olarak sıralamaktadır (Şimşek, 1999: 182).

Günümüzün sınırları aşan rekabet ortamında firmalar pazarlamanın önemini ve gücünü anlamışlardır. Dolayısıyla pazarlama bölümleri işletmelerin diğer bölümlerine nazaran ayrı bir yere konumlanmaktadır.

Tunçsiper 'in belirttiğine göre çağımızda, üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafe gittikçe büyümekte ve tüketicilerin firmalar açısından önemi artmaktadır. Bu yeni durum tüketicilerin firmalar tarafından iyi analiz edilmesini ve onların isteklerine uygun mal ve hizmet üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca bu mal ve hizmetlerin onları satın almak isteyen tüketicilere ulaştırılması da gerekmektedir. Tunçsiper pazarlamayı “tüketicilerin doyuma ulaştıracak gereksinim ve arzularının evvelden tespit edilerek bu arzularını giderecek mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere aktarılmasını sağlayan ve daha sonra tüketicilerde yeni gereksinim ve satın alma motifleri uyandıran hizmet ve tekniklerin yaratılması” olarak tanımlanmaktadır (Tunçsiper ve İlban, 2006: 227).

Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında pazarlama, müşterilerin beklentilerini tespit ederek bu yönde bir yapılanmaya gidilmesidir. Değişen koşullarda ise mevcut hizmetlerin ve faaliyetlerin yeniden yapılandırılması gereklidir (Sucu, 2011: 21).

Pazarlama bölümünün başarısı diğer bölümlerle gerçekleştirdiği işbirliği ve çalışanların verimliliğine de bağlıdır. Resepsiyon görevlisinden, halkla ilişkiler görevlisine kadar birçok çalışanın bu konuda eğitilmesi ve belirli bir satış politikasına yönelik olarak geliştirilmeleri gerekmektedir.

2.1.4.2.5. Güvenlik Bölümü

Konaklama işletmelerinde zaman zaman kaza, eşyaların kaybı, otel mallarına verilen bilerek veya kazara zararlar vb. durumlar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla bu türden durumlara karşı işletmelerin hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Güvenlik bölümü tüm bu durumlara karşı tedbir almak veya bunları önlemek için görev yapan bölümdür (Sucu, 2011: 24).

2.1.4.2.6. Çamaşırhane Bölümü

Otel işletmesinde odalarda kullanılan çarşaf, yastık kılıfı, havlu gibi malzemelerin yıkandığı, kurutulduğu, bakım ve onarımın yapıldığı, ütülendiği bölümdür. Donanımlı bir otel işletmesinin çamaşırhanesinde bulunması gereken bölümleri Yıldız şu şekilde sıralamıştır (Yıldız, 2011: 103).

1-Kirli çamaşır bölümü (ayırma ve sayım odası).

2-Yıkama ve kurutma bölümü

3-Dikiş ve tamir bölümü

4-Ütü ve kola bölümü

5-Temiz çamaşır bölümü

6-Kuru temizleme bölümü

2.2.NAKİT YÖNETİMİ

Nakit, işletmelerin varlığını devam ettirmelerinde çok önemli fonksiyonları olan bir kavramdır. Bundan dolayı nakit, işletmelere insan vücudundaki kan gibi gerekli olan zaruri olan bir mevcudiyet arz eder. İşletmelerin sıradan aktivitelerini sürdürmelerinin anahtarı nakittir.

İşletmeler ticari hareketlerden dolayı ortaya çıkan ödemelerini yapabilmek, yönetim fonksiyonlarını sorunsuz bir şekil devam ettirebilmek için nakit akışlarını öngörmek durumundadırlar. Verimli ve başarılı bir nakit yönetimi ile bunu gerçekleştirmek olasıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı nakit ve benzeri varlıkların yönetimi, işletmeler açısından ciddi bir öneme sahiptir.

2.2.1. Ekonomide Para Kavramı

Para Güngör' ün çalışmasında yaptığı tanıma göre geniş anlamıyla, kamu tarafının, piyasada faaliyet gösteren şirketlerin ve şahısların finans kesiminden alacaklarıdır. Finans kesimi açısından ise, para, finans kesiminin yükümlülükleridir (Güngör, 2009: 32).

Merkez Bankası ile bankalar arasında yapılan para transferleri (ekonomik ilişkiler) para yaratmaz. Para, şahısların ve şirketlerin bankalar ve Merkez Bankası ile aralarındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkar. Merkez Bankası tarafından bankalara verilen borç Merkez Bankası'nın varlığı, yani bankaların yükümlülüğüdür. Konsolide edildiğinde bu ikisi birbirini götürürler. Ama bankalar, bu borç parayı kullanma yolunu seçip kredi gibi araçlarla devlete, hane halklarına ya da şirketlere verdiğiğinde, para yaratma süreci başlamış olur (Güngör, 2009: 32).

2.2.2. İşletmelerde Nakit Kavramı

Nakit, günümüz ekonomisinin ölçü birimi, değiş tokuş malzemesi olma özellikleri ile işletme sermayesinin ögeleri arasında ayrı bir yere sahiptir. İşletmenin damarlarında dolaşan kan görevindeki nakit, bu özellikleri ile işletmelerin başlangıcından ölümüne dek en temel unsur olarak yerini almaktadır (Güngör, 2009: 33; Erdinç, 2008: 7; Barut, 2014: 20).

Nakit, günlük işletme aktivitelerinde kullanılan ana girdidir. Basit anlatımla nakit; bilançoların aktifinde bulunan kasa ve bankaların mevcududur. Diğer bir ifade ile kasada ve bankada bulunan nakit, alınan çekler, devlet tahvili, hazine bonosu ve repo hesapları gibi nakit benzeri varlıkların tümü nakit olarak ifade edilmektedir (Kürklü, 2014: 376).

Konaklama işletmelerinde de diğerlerinde olduğu gibi nakit ihtiyacı vardır. Bu tür işletmelerde nakit, bankada veya elde tutularak işlem ihtiyaçlarında değerlendirilmektedir.

Nakidin tanımından yola çıkılarak bu kavramın unsularını Kaya çalışmasında şu şekilde sıralamıştır (Kaya, 2007: 4):

- Kasadaki nakit
- Banka hesaplarındaki paralar
- Eldeki çekler
- Ödeme buyrukları
- Küçük kasa
- Satılabilir hisse senetleri ve tahviller
- Pullar
- Kullanılabilecek yabancı paraların TL karşılıkları
- Hazine bonoları

Nakit, işletmelerin günlük faaliyetlerini sürdürürken gereksinim duydukları ve kullandıkları asıl varlıktır. Bundan dolayı nakit, en likit varlık olarak bilançoda dönen varlıkların en başına yerleştirilir.

İşletmelerde, nakit giriş ve çıkışları aynı anda gerçekleşse ve tam doğrulukla öngörülseydi, işletmelerin kasalarında nakit bulundurmaları gerekmeyecekti. Nakit giriş ve çıkışlarının vaktinde ve doğru bir biçimde öngörülmesinin çok zor olması, işletmeler açısından nakit yönetiminin ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

2.2.3. İşletmelerde Nakit Tutma Nedenleri

İşletmelerin nakit tutmalarının en önemli nedeni, nakdin likidite sağlamasıdır. Nakit, işletmelere üretim yapmalarında, satışlarını arttırmalarında ve borçlarını

ödeyebilmelerinde gereksinim duydukları paradır. Nakit ve nakit benzeri varlıklar verimli ve akılcı bir şekilde yönetilecek olursa işletmeler hem faiz ödemelerini zamanlı gerçekleştirirler hem de faiz geliri elde ederler. Değişen yönetici profilleri ile beraber uygulamalarda birtakım yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Kısa süreli kârlı yatırım araçları olarak görülen menkul değerlere giderek artan bir ilgi söz konusudur. Bu durum işletme açısından da kârlılık anlamına gelmektedir (Korkmaz, 2009: 238).

Teknolojik gelişmelerin büyük bir hızla ilerlemesi bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmıştır. İşletmelerde yürütülen faaliyetler hakkında anlık verilere ulaşma imkânını bulan yöneticiler bunu avantaja çevirerek karar almadan önce bu verilerden faydalanmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinde de benzer bir tabloya rastlamak mümkündür. Bu işletmelerin büyüklüğü, teşkilatlarının merkezîleşmiş ya da merkezîleşmemiş olması, işletme çalışmalarının genel yapısı, mevcut nakit tutarlarını şekillendirmektedir. Elde nakit tutmanın yararları ile nakit yetersizliğinin yaratacağı olumsuzlukların doğru analizi işletmenin geleceğini etkileyecek ölçüde önemlidir.

İşletmeler günlük işlemlerini nakit sayesinde yapabilmektedirler. Bu işlemler kimi zaman bir borç ödemesi, kimi zaman bir mal alımı olmaktadır. Beklenen bir alacak tahsilinin gerçekleşmemesi ihtimali de nakit işlemlerini etkilemektedir. Tüm bu faktörler nedeni ile her işletme bir miktar nakdi veya benzeri bir varlığı elinde bulundurma ihtiyacı duyar.

İktisatçı Keynes, işletmelerin nakit bulundurma sebeplerini üç temel nedene bağlamıştır: İşlem, ihtiyat ve spekülasyon. İşlem nedeni, günlük olarak gerçekleşen faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan nakit ihtiyacına yöneliktir. İhtiyat nedenli nakit bulundurma, işletmenin önceden tahmin edemediği giderlere yöneliktir. İşletmenin nakit akışları ne kadar iyi tahmin edilirse, ihtiyat nedeniyle nakit bulundurma ihtiyacı da o derece azalacaktır. İşletmenin piyasalardaki kredi itibarı ne derece iyiye ihtiyat nedeniyle nakit tutma güdüsü de azalır. Spekülasyon amacıyla nakit bulundurma birçok farklı değişkene bağlı olarak ortaya çıkan karmaşık bir yapıdadır. İleride ortaya çıkması muhtemel kârlı yatırım imkânlarından faydalanmak için nakit tutulmaktadır. Örneğin, işletme, bir başka işletmenin hisselerinin değer kaybedeceğini tahmin ederek nakit rezervi yapar (Berkay, 1994: 17-18).

İşletmeler ellerinde tuttıkları nakit ile bu paranın yaratacağı faiz gelirlerini göz ardı etmek durumunda kalmaktadırlar (Çam, 2006: 5).

2.2.3.1. İşlem Nedeni İle Nakit Bulundurma

Bir iş gününde yerine getirilmesi gereken tüm faaliyetler için gereken nakdi bulundurma işlem nedeni ile nakit bulundurmaktır. Borç ödeme, çalışanların maaş ödemeleri, mal giriş ve çıkışları için gereken ödemeler, faiz giderleri, vergi ödemeleri söz konusu günlük işlemlerden bazılarıdır.

Ünlü' nün değindiği gibi işlem nakdi, firmaların günlük normal aktivitelerinin gerektirdiği gereksinimleri karşılamak amacı ile para bulundurmalarını ifade etmektedir (Ünlü, 2010: 70).

İşletmenin sahip olduğu nakit, satıcılar açısından işletmenin gücünü yansıtan önemli bir göstergedir. Piyasalarda ise kredi işlemlerinde bankalar açısından işletmelerin teminatıdır (Berkay, 1994: 19).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün özellikleri elde tutulacak nakit tutarı üzerinde etkilidir.

İşletmelerin hasılatı ile işlem güdüsü ile elde tutacakları nakit tutarı arasında paralellik göze çarpmaktadır (Yıldırım, 2006: 130).

İşlem güdüsü ile günlük ihtiyaçları karşılamak amacıyla para tutulduğundan; tutulan para tutarının, fiyatlar genel seviyesindeki düşüşlerden ve yükselişlerden etkilenmesi beklenemez. Bu sebeple işlem güdüsü ile para tutmak, gelirin bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir (Yıldırım, 2006: 130).

Nakdin pozitif ve negatif yönlü hareketleri arasındaki eksi fark, nakit açığını oluşturur. Finans yönetiminden sorumlu kişi ya da birim, satış politikalarını sürekli takip ederek nakit açığı pozisyonlarını öngörmeye çalışmalıdır. Olması gereken girişlerin çıkışlardan fazla tutarda gerçekleşmesidir. Ancak tersi durumlarda satış finans yönetiminden sorumlu kişi ya da birim, bu açığını kapatma yollarını arayacaktır. İşte bu şekilde ortaya çıkan nakit ihtiyacı, işlem nedeni ile nakit gereksinimi olarak ifade edilir (Ceylan ve Korkmaz, 2009: 241).

2.2.3.2. İhtiyat Nedeni İle Nakit Bulundurma

İşletmelerin, öngörülemeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olma isteğinden ötürü para bulundurmasıdır.

İşletmeler, piyasalardaki ani dalgalanmalar, dönemsel belirsizlikler, ödemelerin aksaması gibi durumlara karşı kendilerini güvende hissetmek ve garanti altına almak için nakit tutarlar. Piyasaların ve ekonominin belirsizliği ne denli artarsa işletmelerin tutacakları nakit miktarı da o denli artış gösterecektir.

İşletmeler ihtiyat nedeni ile ellerinde bulundurdukları bu paralardan menkul değerlere yatırım yaparak kazanç elde etme imkânına sahiptirler (Çam, 2006: 6).

İhtiyat nedeni ile tutulan paranın ne kadar olacağı tartışmalıdır. Uygulamada, 5 ya da 10 günlük, hatta 15 günlük satış tutarına eşit bir paranın ihtiyat nedeni ile elde tutulması önerilmektedir. Ancak böyle bir öneride bulunurken, işletmenin, sektörün ve ekonominin durumunu da değerlendirmek gerekir. Örneğin, kriz dönemlerinde nakit girişlerinde önemli sapmalar olduğundan, ihtiyat nedeniyle para talebi artar (Ceylan ve Korkmaz, 2009: 241).

İhtiyat sebebi ile nakit bulundurma ve işlem sebebi ile nakit bulundurma arasında sıkı bir ilişki vardır. Eğer işletmenin nakit girişleri ile ilgili olarak önemli sapmalar beklenmiyorsa, ihtiyat nedeniyle daha az nakit bulundurulur. Öte yandan, nakit girişlerinde sapmalar olsa bile, işletme fon sağlayabiliyorsa, yine ihtiyat nedeni ile az nakit bulunduracaktır (Ceylan ve Korkmaz, 2009: 241).

Konaklama işletmeleri, faaliyet gösterdikleri turizm sektörünün hassas ve kırılgan yapısı nedeniyle dönemsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Konaklama işletmelerinde yaşanan finansal sorunların genel bir değerlendirmesini Türksoy şu şekilde belirtmiştir (Türksoy, 2007: 110):

- Konaklama hizmeti veren kuruluşlar büyük çapta oturmuş anapara yatırımına ihtiyaç duyarlar. Kuruluşlar çalışmaya başladıktan sonra (bilhassa kısa süreli yabancı nakit varlıkları ile finanse edilen kuruluşların) bu yapının negatif etkileri belirginleşmektedir.
- Öz kaynak eksikliği bu tür kuruluşlarda borçların miktarını artırmaktadır. Bu durum, piyasalardaki dalgalanmalara karşı duyarlı yapıları nedeni ile zaman zaman konaklama hizmeti veren kuruluşları ödeme problemleri içine sokmaktadır.

- Ulusal ve uluslararası dalgalanmaların yarattığı krizler neticesi gerçekleşen rezervasyon iptalleri, konaklama hizmeti veren kuruluşlarda muazzam malî planlamaların tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu dönemlerde yapılan malî tasarımların uygun öngörülere dayandırılmaması kuruluşların finansal gücünün krizi atlatmasına yetmeyebilmektedir.

2.2.3.3. Spekülasyon Nedeni İle Nakit Bulundurma

İşletmeler bilgi akışının anlık gücünden faydalanmak niyeti ile spekülatif amaçlı para bulundurmaya tercih etmektedirler. Kazançlı fırsatlardan kısa sürede faydalanmak için elde tutulan bu nakit, agresif ve saldırgan bir yapıya sahiptir. İhtiyaç ve işlem güdülerinin tam aksi yönde bir tavır sergiler (Berk, 1999: 17-18).

Spekülasyon amacıyla nakit, fiyatlardaki umulmadık farklılıklardan, faiz oranlarındaki ve menkul değerlerdeki iniş çıkışlardan kâr elde etmek için elde tutulan nakittir. İşletme sahip ya da yöneticileri özellikle hisse senedi ve tahvil fiyatlarındaki umulmadık faiz farklılıklarından kâr sağlamak için işletmelerde nakit tutmayı arzu edebilirler. Ayrıca mal ya da hammaddelerin fiyatlarındaki farklılıklardan istifade etmek için tutulan nakit, spekülasyon için tutulan nakde örnektir. (Çam, 2006: 6; Güngör, 2009: 46; Erdiñ, 2008: 15).

Ödemelerin zamanında yapılması için yeterli düzeyde nakit bulundurulmalıdır. Ancak aşırı derecede fazla nakit bulundurulmamalıdır. Nakit boşa beklediğinde eğer hemen kullanılmayacaksa üretken değildir. Elde tutma yerine gelir getirici şekilde kullanılmalıdır. Fazla nakit kolayca paraya çevrilen, yani likiditesi yüksek olan geçici yatırımlara yatırılmalıdır.

2.2.3.4. Telafi Edici Nakit Bulundurma

Telafi edici nakit banlar ile işletmeler arasındaki ilişkilerin gelişmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Özellikle karşılıklı yapılan anlaşmaların da etkisiyle işletmeler hesaplarında belirli bir tutarı tutmak zorundadırlar.

Bankacılık sektörü, müşterileri için çeşitli hizmetler vermektedirler. Bu verilen hizmetlerin karşılığında işletmeler, bazen doğruca komisyon ödeme, bazen

ise dolaylı şekilde bankada muamele giderini telafi edici hesap bakiyesi bulundurma yükümlülüğünde bırakılırlar. Bu tutulan bakiye, kuruluş açısından dolaylı komisyon harcaması niteliğindedir (Barut, 2014: 21).

2.2.4. İşletmelerin Nakit Bulundurmalarının Faydaları

Kuruluşlar, genellikle faaliyet ve ihtiyat amaçlarına uygun nakit yönetimini temel alırlar. Nakit yönetiminin ana gayesi, bir yandan kuruluşun malî yönden karşı karşıya kaldığı görevlerini yapması ve bunu sağlayacak tutarda nakit temini (likidite sorumluluğu), bunun yanında ise, gelişme ve yatırım, fırsat ve seçeneklerinden faydalanmak için yeterli nakde sahip olmak (kârlılık) olarak özetlenebilir (Usta, 2008: 177).

İşletmelerin nakit bulundurmalarının yararları şöyle sıralanabilir;

- Rutin gerçekleşen ödemelerin sorunsuz bir biçimde yapılması,
- Zamanı önceden kesin olan ödemelerin vakitlice yapılması,
- Mücbir sebeplere karşı malî yönden hazırlıklı olunması,
- Ani ortaya çıkan nakit çıkışlarına yanıt verilebilmesi,
- İşletmenin kredi itibarının finansal piyasalarda güçlü olması,
- Nakit alışverişlerde işletmeye avantaj sağlaması,
- Kârlı yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi.

2.2.5. İşletmelerin Nakit Bulundurmalarının Maliyetleri

Nakit tutmanın işletme açısından bir maliyeti olacaktır. Usta' ya göre işletmede tutulan nakidin maliyeti üç esas ilkede değerlendirilebilir (Usta, 2008: 178);

- İlk olarak, işletmede tutulan her nakidin bir fırsat maliyeti olacaktır. Zira elde mevcut olan nakit varlıkların, kazançlı plâsmanlara kanalize edilmesi mümkün olamamakta, bunun bedelini işletme muhtemel gelirden vazgeçerek ödemektedir.

- İkinci olarak, işletmede tutulan nakit tutarı ile aynı tutardaki kısa süreli iktibas (borç) ödemelerini gerçekleştirme imkânı yok olmaktadır.
- Üçüncü olarak, çokça nakit tutan işletmelerin para piyasası arasında bölünmüş ilişkiler ağı ortaya çıkmaktadır. Bunun karşılığı ise, talep edilmesi halinde para piyasalarından ödenek bulmanın güç olması ve bulunan ödeneğin bedelinin fazla olmasıdır.

Atıl durumda bulundurulacak nakit işletmeye artı bir değer katmayacaktır. Hatta fırsat maliyetinden ötürü kayıplar yaşatacaktır. Ülkemiz gibi faiz oranlarının esnek olduğu ve TL' nin değer kayıpları yaşadığı dönemlerde nakit tutmanın maliyeti işletmeler açısından daha da artmaktadır.

2.2.6. İşletmelerin Nakit Bulundurmamalarının Olumsuz Etkileri

Nakit bulundurmanın maliyeti yanında, elde yeterli nakit bulundurmamanın da olumsuz etkisi söz konusudur. İşletmeler, yeterli tutarda nakit bulundurmamaları halinde bazı sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır.

İşletmelerin karşılaşmaları muhtemel bu sorunları Çam çalışmasında şu şekilde sıralamıştır (Çam, 2006: 7):

- İşletmelerin kredi itibarları zedeleneceğinden ödemelerine tanınan vade sürelerinin tamamen ortadan kalkması söz konusudur.
- Kredi veren kuruluşlar tarafından riskli işletme statüsüne alınmalarına ve kredi faizlerinde artışlara maruz kalabilirler.
- Satıcılar nezdinde kredi itibarları zedelenebilir ve vadeli mal temininde güçlükler yaşayabilirler.
- Zamanında ödenmeyen borçlar ile beraber işletmenin kayıplarında belirgin bir artış yaşanabilir,
- Alacaklıların zamanında tahsilat yapamamaları işletmenin varlığı açısından tehdit oluşturabilir.

Nakit sıkıntısı içerisindeki firmalar, satıcıların gözünde riskli müşteri demektir. Bu da satıcıların, önceliği nakit yönünden kuvvetli firmalara vermeleri anlamına

gelmektedir. Piyasalarda itibarı zedelenen işletmelerin uygun şartlara sahip kredi veya kaynak temini gittikçe zorlaşacaktır. Alışlarda nakit indiriminden faydalanmak güçleşecektir.

Konaklama hizmeti veren kuruluşlar bazı negatif özelliklere sahiptirler. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Duran varlıkların fazlalığı, bunların yıpranma payı, faiz, bakım, kira, vergi gibi birçok gider kalemi işletmenin içinde bulunduğu finansal duruma bağlı olmaksızın sabittir.
- Otel işletmelerinin tüm bölümleri ele alındığında, bazı sabit giderlerin her daim ödenmek zorunda oluşu işletmenin nakit durumundan bağımsızdır.
- Otel işletmelerinin sabit maliyet kalemlerinin işletmeye ciddi anlamda yük olması, finansal analiz tekniklerinin bu tür işletmelerde ihtiyaç duyulan öngörülerin en uygun şekilde yapılmasına olanak tanıyacağı ortak bir görüştür.
- Yetersiz sermaye yapısı ile beraber işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için kısa vadeli çözümlere yönelmektedirler. Bu durum işletmeleri kronik bir finansman açığına sevk etmektedir.

Nakit yetersizliğinin işletmeler üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise yöneticilerin asıl görevlerini bir kenara bırakıp işletme adına finansal çözümler aramaya başlamalarıdır.

Nakit sorunlarına karşı finans yöneticilerinin alabileceği en etkili önlem, işletme parasının bir bölümünün pazarlanabilir menkul kıymetlere bağlamalarıdır. Bu çözüm nakit sıkıntısına karşı korunmaya olanak sağlar. Faaliyetleri sezona bağlı işletmeler ellerinde fazla para bulunduğu anda bunu menkul kıymetlere bağlayabilirler. Nakit açıkları olduğu dönemde ise menkul kıymetleri hızlı bir şekilde paraya çevirerek faaliyetlerini sürdürürler. Finansal yönetici, para darlığı çekilen dönemde alacakların tahsilini hızlandırarak ve nakit ödemelerini geciktirerek nakit dengesini sağlayabilir. Finansal yönetici ayrıca banka hesaplarını analiz ederek türlerini, bakiyelerini, maliyetlerini, firma kârını maksimize edecek şekilde yönetmek zorundadır (Kaya, 2007: 11).

2.2.7. Nakit Yönetimi

Nakit yönetimi, bir işletmede nakit ve nakit benzeri varlıkların mevcut durumlarını ve bunların ne şekilde değerlendirildiğini inceler. İşletmenin içinde bulunduğu finansal durumun anlaşılmasında bu tür değerlendirmelerin etkisi büyüktür ve işletmenin geleceğini etkileyecek ölçüde önemlidir.

İşletmeye nakit giriş ve çıkışlarının vaktinde ve gerçeğe en yakın biçimde öngörülebilmesinin zorlukları göz önüne alınacak olursa, nakit yönetiminin ve araçlarının verimli kullanımının işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır.

2.2.7.1. Ekonomide Nakit Yönetimi Kavramı ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar

Daha önceki yıllarda uygun finans araçlarının seçimine ve sermaye yapısındaki etkilerine önem veren işletmeciler büyük kriz boyunca ve 1930'ların başlarında likiditeyle ilgilenmeye başlamışlardı. 1929-1933 döneminde gelirlerdeki şiddetli azalma ve birçok büyük firmanın başarısızlığı nakit yönetiminin önemini açıkça göstermişti. 1940'lı yılların başına kadar savaş dönemi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmeler hızla büyümüşlerdi, devletin başlıca alıcı olması firmaların genel likiditesinin düzelmesini ve nakit akışının önceden tahmin edilebilmesine olanak sağlamıştı. Ekonomik gelişme ve savaş sonrası yeniden yapılanma sürecinde nakit planlaması ve bütçelenmesi, firmaların ihtiyaç duyduğu likidite gereksinimini saptamak ve gerekli tedbiri almak için önemliydi. Bu dönemde yöneticiler kâra gösterdikleri önemi nakit akış konusuna da gösterdiler ve muhasebe işleminden farklı hale gelmeye başlayan finansal yönetim işleminde nakit yönetimi ön plana çıkmaya başlamıştır. Nakit yönetiminde asıl gelişme 1950'lerde başladı. Temel soru borçları karşılayabilecek nakdin en az maliyetle nasıl bulunacağı idi (Berkay, 1994: 14).

1960'lı yıllara doğru üçüncü pazarın büyümesi, yatırım trendinin gelişmesi ve artan kurumsal aktivitelerle, menkul kıymetler piyasasında gelişmeler görülmeye başlandı. 1970 sonlarından 1980 başlarına artan faiz oranları, nakit yönetimini daha

etkin hale getirmişti. Nakit yönetiminin ilk etkisi lockbox ve toplama hesapları gibi toplama tekniklerinde olmuştur (Berkay, 1994: 15).

1980'li yıllardaki çarpıcı gelişimde PC kullanımının artması, çek ve faturaların yerini elektronik transferlerin alması, yatırım gelirlerini arttırmak için şirketlerin nakit pozisyonunu etkin şekilde değerlendirmesi önemli faktörler olmuştur (Berkay, 1994: 15).

Kürklü çalışmasında nakit yönetimini, işletmenin para hareketlerini öngörmek, en uygun nakit tutarını tespit etmek ve fazla nakdi en uygun biçimde değerlendirmek olarak ifade etmektedir (Kürklü, 2014: 377).

Güngör' ün çalışmasında yer alan bir başka tanıma göre nakit yönetimi; bir ekonomik organizasyonun gelirleri ile giderleri arasındaki dengenin organizasyonun kendi koşulları ile beraber çevresel koşullarını da göz önüne alınarak optimum şekilde kurulmasıdır (Güngör, 2009: 60).

Tüm bu tanımlardan hareketle nakit yönetimi, işletme için gerekli olan nakdin her daim teminine imkân veren koşulların oluşturulmasını ve gerektiğinde işletmeyi zor durumda bırakmadan bu nakdi farklı yatırım araçlarında değerlendirmeyi kapsayan çok yönlü bir kavramdır denilebilir.

Konaklama işletmeleri kuruluş maliyetleri oldukça yüksek olan işletmelerdir. Büyük hacimli yatırımlar olmaları nedeni ile faaliyet gösterdikleri süre zarfında bu maliyetleri karşılayacak ölçüde gelir elde etmeleri beklenmektedir. Aksi takdirde yatırımcıların işletme varlığına son vermeleri söz konusudur. Yatırımın etkinliğini belirleyen faktör güçlü bir mali yapı ve bu yapıyı en verimli biçimde kullanmaya olanak sağlayan nakit yönetim modelidir. Bunların yanında yetişmiş bir kadro ve tecrübeli bir yöneticinin idaresi işletmenin geleceğinde çok büyük öneme sahiptir.

Konaklama işletmelerinde nakit planlaması titiz bir biçimde ve deneyimli kişilerce yapılmalıdır. Böylelikle ileriye dönük olası tehditlerden kaçınmak ve fırsatlardan yararlanmak mümkün olacaktır. Geçmiş yıllara ait verilere dayandırılarak yapılacak bu türden planlar daha gerçekçi ve sağlam temelli olacaktır. Yöneticiler, sezonluk iniş çıkışların yaşanması ihtimaline karşı bu planlarını daima güncel tutmak ve yeni gelişmelere göre tekrar tekrar düzenlemek durumundadırlar.

Ayrıca çokuluslu yapıya sahip işletmelerin de kendilerine has bir takım uygulamaları olduğu ve konaklama sektöründe bu şekilde faaliyet gösteren çokuluslu firmaların varlığı konuya daha geniş bir açıdan bakılmasını zorunlu kılmaktadır. Berk'in çalışmasında da değindiği gibi, uluslararası bir firmanın nakit yönetiminden beklentisi diğer yerel firmalardan hiç de farklı değildir. Ancak uluslararası nakit yöntemi vergi kanunları ve bankacılık sektörünün ülkeler arasında farklılık göstermesi nedeniyle daha karmaşık bir yapıdadır. Bu tür işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin kendileri ile ilgili aldıkları kararları, yeni uygulama ve sınırlamaları yakından takip etmek durumundadırlar. Ayrıca kur farklarından doğan tehlikelere karşı tetikte olmak ve bu durumu iyi analiz etmek mecburiyetindedirler (Berk, 1999: 430).

Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde nakit yönetiminin iki ana hareket noktası vardır. İlki nakit akışları arasında en uygun seviyeyi yakalamak, ikincisi ise nakit fazlalığını en uygun yatırımlara yönlendirmektir. Uluslararası firmalar etkin bir nakit yönetimi için küresel çapta kendilerine bağlı firmaları izlemek, birçok döviz kurunu yakından takip etmek ve döviz işlemlerinden doğan maliyetleri hesaplamak mecburiyetindedirler. Uluslararası firmaların ihtiyaç duyduğu nakit yönetim modeli işlem hacminin az olduğu, dövize bağımlı işlem sayılarının en aza indirildiği bir yapıda olmalıdır (Berk, 1999: 430-431).

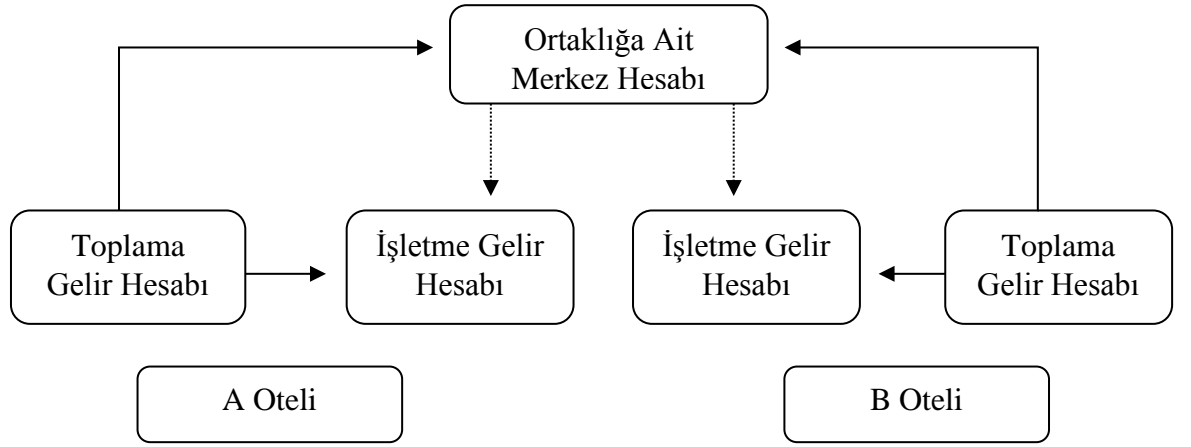
Uluslararası faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin varlığı, nakit yönetiminin uluslararası işletmelerde ne şekilde uygulandığının bilinmesini zorunlu kılmaktadır.

Erdoğan'ın İşeri'den aktardığına göre, uluslararası faaliyetlerde bulunan bir işletmenin nakit yönetim amaçlarının yerel düzeydeki bir işletme ile aynı nitelikleri taşıdığı gözlemlenmiştir. Bu amaçlar şunlardır;

- Nakit girişlerini elden geldiğince artırıp, nakit çıkışlarını yavaşlatmak,
- Fazla nakdi işletme içinde ihtiyaç duyulmayan bölümlerden ihtiyaç duyulan bölümlere doğru en verimli şekilde kaydırmak,

Uluslararası işletmeler belirtilen hedeflere ulaşmak için yerel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerle benzer tekniklere başvururlar. Uluslararası işletmelerin avantajı ise seçeneklerinin yerel işletmelere oranla daha fazla olmasıdır (Erdoğan, 2008: 66).

Şekil 3. Merkezi Nakit Yönetimi



Kaynak: Erdinç, 2008: 65.

Merkezi nakit yönetim sistemi Şekil 3'te gösterilmektedir. Her konaklama işletmesi için ayrı ayrı toplama gelir hesapları vardır. Bu hesaplarda kendi nakit girişleri ve depozitleri yer almaktadır. Her konaklama işletmesi birbirinden bağımsız olarak çeklerini ve günlük nakit girişlerini işletme gelir hesabına aktarırlar. Ödemeler çıktıktan sonra arta kalan kısım merkez hesaba geçirilir. Konaklama işletmeleri yalnızca mecburen ödenmesi gereken faturalarını işletme gelir hesabı üzerinden ödemektedir. Geriye kalan tüm fatura ve ödeme kalemlerini merkez kendisi gerçekleştirilmektedir. İşletmenin beklenmedik bir gideri olduğunda veya ani bir gelir ihtiyacında merkez bunları karşılamaktadır. Merkezi nakit yönetiminin konaklama işletmelerinde en iyi uygulaması uluslararası zincir konaklama işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun nedeni yabancı yöneticilerin nakit yönetimi konusuna olan yaklaşımlarıdır (Erdinç , 2008: 60).

Otel işletmelerinde iyi bir nakit yönetimi için öncelikle bu işletmelerin işlem ve ihtiyat güdülerinin doğru şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

2.2.7.2. Nakit Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

Finansal yönetimin en önemli aşamalarından birisi olan dönen varlıkların yönetimi içerisinde etkin nakit yönetimi yapılması özel bir önem taşımaktadır. Nakit yönetimi, ödemeler ile tahsilatların vadelerinin “uyumlaştırılması” olduğundan işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Firmanın fon açığı veya fon fazlasının olmaması gerekmektedir. Buna göre işletme kasasındaki nakit tutarından ziyade, değişen ödeme koşullarına göre esnek bir para tutarı tespit etmek durumundadır. Bu durum enflasyonist baskıların yoğun olarak yaşandığı piyasalarda çok daha büyük önem taşımaktadır.

Nakit yönetimi, işletmenin finansmanındaki en kritik yönetsel alandır. Genel olarak, en kârlı işletme bile eğer nakdini doğru bir şekilde yönetemez ise iflasa gidebilir şeklinde ifade edilmektedir. Nakit yönetiminin önemi, özellikle finans piyasalarının kriz zamanlarındaki belirsiz dönemlerinde ve ekonomik darboğazın belirtileri görüldüğünde daha da artmaktadır (Blach ve Diğerleri, 2014: 210).

Erdinç’ in Schmidgall’ den aktardığına göre, konaklama işletmelerinde nakit yönetimi kendisini üç şekilde göstermektedir. Bunlar nakit bütçeleri, nakit akımı ve kısa vadeli güvenlik yatırımlarıdır. Yetersiz nakit işletmelerin varlıklarını tehlikeye sokarak işletmeleri iflasa sürükleyebilmektedir. Nakit yönetiminin önemi hem küçük hem de büyük ölçekli konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Erdinç, 2008: 62).

Bir işletme için günlük ihtiyaçları karşılayacak düzeyde bir nakdin kullanılabilir durumda bulundurulması gereklidir. Gereğinden fazla nakdin bulundurulması fonların atıl kalmasına yol açarken, gerektiğinde yeterli nakde sahip olunmaması da faaliyetlerini aksaksız yürütme ve yükümlülüklerini yerine getirme açısından işletmenin acze düşmesine yol açabilir. Etkin ve verimli bir nakit yönetimi için yılın hangi bölümlerinde nakit ihtiyacının artacağı, dolayısıyla muhtemel bir kısa vadeli borçlanmanın söz konusu olacağı, yılın hangi dönemlerinde de işletmenin elinde bir nakit fazlasının bulunacağı ve bunlar için kısa vadeli yatırım alanlarının aranabileceğinin önceden planlanması gerekir (Güngör, 2009: 63).

Nakit yönetimindeki olası bir hata işletmeleri telafisi mümkün olmayan mali külfetler altına sokmaktadır. Böyle bir konuda yapılacak yanlışlık işletmenin

bütünüyle başarısız olması demektir. Yoğun rekabet koşullarında böylesi hataların geri dönüşü yoktur. Yaşanan ekonomik krizler işletmeleri daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Bu bakımdan işletmeler her çeşit yönetim aracından en iyi şekilde yararlanmaya çalışmaktadırlar (Sakarya, 2008: 228).

Para giriş ve çıkışları eşanlı olsa ve kesin doğrulukla tahmin edilebilseydi, firmaların ellerinde para tutmalarına gerek kalmaz, para yönetimi gibi bir problemleri de olmazdı. Ancak ekonomik yaşamda genelde böyle bir durum söz konusu olmadığından, para yönetimine ilişkin kararların alınması zorunlu olmaktadır (Akgüç, 1998: 229). Dolayısıyla firmalarda nakit yönetimi, firmanın mevcut durumu ve geleceği açısından hayati nitelikte öneme sahiptir denilebilir.

2.2.7.3. İşletmelerin Nakit Bulundurma İhtiyacını Etkileyen Faktörler

İşletmeler elde bulundurulması gerekli olan nakit miktarını belirlerken birtakım değişkenleri de dikkate almak durumundadırlar. İşletmelerdeki bu nakit miktarı iç ve dış etkenlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

İşlem ve ihtiyat güdüleri ile ayrılmış olan nakit, işletmenin elinde bulunduracağı nakit ihtiyacını belirlemektedir. İşletmeler bu tutarın alt seviyesini belirlerken işlem ve ihtiyat güdülerini şekillendiren etkenleri de değerlendirmek zorundadırlar. Bu etkenler zamana, sektöre, işletmenin yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kimi etkenler idarecilerin kontrolü altındayken kimi faktörler tamamen dış kaynaklı ve kontrol edilemeyen etkenler olmaktadır (Erdinç, 2008: 18). Akgüç' ün ifadesiyle, yöneticilerin almış oldukları kimi kararlar etkenleri, işletmenin nakit akışını yani işletmenin nakit tutma ihtiyacını şekillendirir (Akgüç, 1998: 234).

Konaklama işletmelerinde de benzer birtakım yönler bulunmakla beraber farklılıklar da mevcuttur. Konaklama işletmelerinin elinde bulunduracağı nakit miktarını belirlerken dikkate alması gerek en önemli etken nakit çıkışlarının kesintisiz olmasına karşın girişlerdeki düzensizliktir. İşletmenin ödemeleri sabit bir periyotla devam etmesine rağmen tahsilatların zamanlamasındaki uyumsuzluklar nedeniyle konaklama işletmeleri nakit sıkıntısına düşmektedirler. Bundan ötürü bu tip işletmeler işlem ve ihtiyat nedeniyle fazla nakit bulundurma yoluna gitmektedirler.

İşletmelerin nakit bulundurma ihtiyacını etkileyen başlıca faktörler şu şekildedir.

2.2.7.3.1. Nakit Giriş ve Çıkışları Arasındaki Zaman Uyumu

Elde bulundurulacak nakdin tespitinde işletmeye giren ve çıkan nakit arasındaki zamanlamanın entegrasyonu çok önemli bir etkidir. Şöyle ki bu zamanlamanın entegrasyonu genel olarak düzenli ise işletmenin nakit elde çokça nakit tutması gerekmeyecektir.

Barut' un çalışmasında ifade ettiği gibi işletmeler daima ileriye dönük mali tasarımlar yaparlar. Bu tasarımların gerçekleşme olasılığı düşükse işletmelerin ellerinde daha fazla nakit tutma ihtiyacı ortaya çıkacaktır (Barut, 2014: 24).

Firmanın nakit giriş ve çıkışları arasında zaman uyumunun bulunup bulunmaması, para tutma ihtiyacını azaltır veya çoğaltır. Eğer bir işletmede, para giriş ve çıkışlarının dağılımı düzenli ise (işletmenin bulunduğu sektör veya niteliği bu konuda etkilidir) finansal konulardan sorumlu birim ya da yöneticinin yaptığı iş kolaylaşacaktır (Akgüç, 1998: 235). Örneğin, bütün bir yıl içerisinde satışları düzenli olan firmalarda, nakit gereksinimi, satışları mevsimsel dalgalanma gösteren firmalara oranla daha azdır. Satışları mevsimsel dalgalanmalar gösteren firmalarda nakit gereksiniminin saptanması oldukça güçtür. Çünkü satışlarda gözlenebilecek dalgalanmalar, nakit girişlerini beklenmedik bir şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla, bu tip firmalarda ihtiyat nedeniyle daha fazla nakit bulundurmak gerekebilir.

2.2.7.3.2. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Gerçekleşme Olasılığı

İşletmeler için nakit girişlerinde yaşanması muhtemel problemlerin varlığı onları daha temkinli davranmaya itecektir. Dolayısıyla bu durumdaki işletmeler ellerinde fazla nakit tutmak isteyeceklerdir. Bunun tam aksi koşullarda ise nakit tutma ihtiyacı azalacaktır.

Firmanın nakit bütçesindeki tahmin edilen nakit girişlerinin gerçekleşme olasılığı düşük ise veya fiili para girişleri tahminlere kıyasla büyük sapmalar gösterecek gibiyse, firmanın nakit bulundurma gereksinimi artacaktır. Gerçekleşen

ve tahmin edilen sonuçlar arasındaki sapmalar arttıkça ya da nakit çıkışlarının gerçekleşme olasılığı yüksek ve ertelenme durumu yok ise, beklenmeyen değişiklikleri karşılamak amacıyla firmanın ayırması gereken nakit tutarı da artacaktır. Nakit akış tahminleri çok değişken olan firmalar belli bir nakdi tedbir olarak ayırmalıdır (Kaya, 2007: 15).

2.2.7.3.3. İşletmelerin Alım ve Satım Koşulları

İşletmenin alım ve satım koşulları, para tutma ihtiyacının şekillenmesinde etkilidir. Bir işletme, hammadde, malzeme veya mal satın alımlarını uygun koşullarda vadeli olarak gerçekleştirebiliyorsa, bu işletmenin stokları, uzun veya kısa bir süre ile satıcılarca finanse ediliyor demektir. Alışlarını kredili yapan bir firmanın nakit bulundurma ihtiyacı, hiç kuşkusuz, peşin olarak yapan firmalardan çok daha az olacaktır. Ayrıca satışların peşin veya kredili olması da nakit ihtiyacını etkiler. Satışlarını peşin olarak yapan bir firmanın para gereksinmesi, normal şartlar altında, satışlarını kredili olarak yapan firmalara oranla daha azdır (Akgüç, 1998: 235).

2.2.7.3.4. Alacak Tahsil Süresi ve Stok Devir Hızı

Şayet bir işletme stok miktarını artırır veya müşterilerine uyguladığı vade sürelerini arttırırsa nakde olan ihtiyacı bunlara orantılı olarak artacaktır. Alacak tahsil süresi ve stok devir süratinin yüksek olduğu durumlarda ise bir önceki koşulların tam tersi bir hareketlilik söz konusudur. Yani işletmenin nakde olan ihtiyacında bir düşüş gerçekleşecektir.

Bir firmanın nakit ihtiyacı, alacaklarını ne kadar sürede nakde çevirebildiğiyle doğru orantılıdır. Alacaklarını ne kadar kısa sürede tahsil ederse işletme o kadar az nakde gereksinim duyar. Bir işletmenin fonları ne kadar uzun süre alacaklara bağlanırsa, o işletmenin para bulundurma ihtiyacı da o ölçüde artar (Akgüç, 1998: 235).

Otel işletmelerinde diğer işletmelerin aksine az bir nakitle işletmenin gelir gider dengesini sağlamak mümkün olmaktadır. Nakit yönetimi açısından bu durum otel işletmelerine has bir niteliktir. Bu tür işletmelerde alımı gerçekleştirilen stoklar

kısa sürede satılmaktadır. Böylece stoka giren nakit yeniden gelir olarak kaydedilmektedir. Bu döngü kısa zaman aralıklarıyla gerçekleştiği için otel işletmesinin nakit ihtiyacı belirli bir seviyede kalmaktadır ve artış göstermemektedir.

2.2.7.3.5. İşletmelerin Kredi Sağlama Kapasitesi

Firma, olağan üstü koşullara karşı tedbirli olmak, bu tip koşulların finansal yönden yıkıcı etkilerinden korunabilmek için, ihtiyat saiki ile kasasında büyük tutarlarda para saklamak yerine, alternatif bir yol olarak bankalarda kullanılmamış kredi bakiyeleri bulundurmayı yeğleyebilir. Bu yol seçildiğinde, herhangi bir zor veya olağanüstü durumda firma, bankalardaki kredi olanaklarını kullanmak yoluyla nakit ihtiyacını karşılayabilir. Başka bir deyişle, bankalardaki kullanılmamış kredi limitleri, firma için bir rezerv işlevi görür. Kısaca firmalar, gerektiğinde bankalardan veya ortaklarından kredi sağlama kapasitesine sahipse güvenlik amacıyla daha az para bulundurma gereği duyar (Akgüç, 1998: 236).

KOBİ tipindeki işletmeler için bu durum biraz daha farklıdır. Bu tip işletmelerin istedikleri anda kredi bulma imkânları büyük çaplı işletmelere nazaran daha düşüktür. Bu durum küçük işletmeleri ellerinde daha fazla nakit bulundurmaya yönlendirmektedir.

2.2.7.3.6. Endüstri Kolundaki Rekabet

Tüm sektörlerde küresel ölçekte bir rekabet süreci yaşanmaktadır. Bu karmaşanın içinde işletmeler mevcut pazarlarını koruyabilmek için savaş vermektedir. Bu nedenle pazar paylarında yaşanabilecek bir azalmaya karşı işletmeler kendilerini güvende hissetmek için nakit bulundurma ihtiyacı duyacaklardır. Bunun yanında aynı işletmeler mevcut pazar paylarını artırmayı isteyebilirler. Yine bunun için de ellerine bir miktar nakit bulundurmak isteyeceklerdir.

Rekabetin fazla yaşandığı sanayi dallarında, işletmelerin piyasa payında düşüş olması ihtimalinin yüksek oluşu işletmeleri ihtiyat güdüsü ile daha fazla nakit bulundurmaya yönlendirmektedir (Akgüç, 1998: 237).

Firmanın bulunduracağı nakit tutarını, para idaresinde edinilen verimlilik ve firma idarecilerinin risk almaktaki yaklaşımları da şekillendirir. Para idaresinde de kâr ile risk arasında değişim söz konusudur. Firma, büyük ölçüde likit fonlar bulundurmak suretiyle, borçlarını sürelerinde ödeyememe; beklenmeyen büyük ödemelerini karşılayamama riskini azaltabileceği gibi, kredi kurumlarına ve satıcılara büyük güven de verebilir. Ancak likit fonlar firmaya bir gelir sağlamadığında, firma olası bir gelirden yoksun kalır. Firmanın gelir sağlama potansiyelinin bu nedenle azalması, ortaklarda, sermayedarlarda bir hoşnutsuzluk bir tepki doğurabilir. Öte yandan likit fon tutmayarak, kaynakların tümünün gelir getiren iktisadi varlıklara yatırılması, firmanın kârlılığını artırmakla beraber borçlarını sürelerinde ödeyememe riskini yükseltir. Yöneticilerin bu konuda yapacağı seçim, kâr veya emniyeti ön planda ele almaları veya kârla risk arasındaki değişim oranı, tutulacak para tutarını büyük ölçüde belirler (Akgüç, 1998: 237).

2.2.8. Nakit Bütçesi

Plan, bir amaca ulaşmada takip edilecek yolun veya yöntemin önceden saptanarak, bir çeşit kılavuz gibi hazırlanmasıdır.

İşletmelerin gelecekteki mali durumlarını belli bir program çerçevesinde görmesine olanak veren finansal planlama, işletmelere aynı zamanda nakit hareketlerini kontrol etme ve uyumlu hale getirme imkânı da sunmaktadır. İşletmeler bu sayede olası problemleri önceden görebilmekte ve önlemlerini sorunlar daha ortaya çıkmadan almaktadırlar.

Nakit bütçesi;

- Her bütçe dönemi sonunda tahmini para mevcudunu,
- Olası nakit açığı ve fazlasını,
- Ek finansman sağlanmasının gerekli ise bunun zamanını ve nerelerden sağlanabileceğini,
- İlave fonlara ihtiyaç duyulan süreyi ortaya koyarak finansal yönetim için gerekli ve faydalı bilgileri sağlar.

Ayrıca hazırlanacak nakit bütçesi ile işletmeler gerçekteki nakit hareketleri ile öngörülen nakit hareketlerini karşılaştırma olanağı bulacaklardır. Bu da işletmeler açısından etkin bir kontrol mekanizmasıdır.

İyi hazırlanmış bir nakit bütçesiyle nakit hareketleri (giriş ve çıkış) arasında iyi bir ahenk sağlanabilir. Böylece nakit açığını kapatma ya da nakit fazlalığını değerlendirme yoluna gidilir. Dolayısıyla nakit bütçesi en önemli kısa dönemli finansal planlama araçlarından biridir (Erdoğan, 2008: 22; Aydın, Başar ve Coşkun, 2011: 124). Bu nedenlerden dolayı bir işletmede, finansal planlama aşamasında önem arz eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nakit bütçesi, işletmenin finansal planlamada ihtiyaç duyacağı hayati verileri finans yöneticisine açık bir şekilde sunarak, ileriye dönük atılacak her adımda önemli katkı sağlar.

İşletmelerde hazırlanan nakit bütçeleri genelde bir yıllık süreleri kapsamaktadır. Ancak günlük, haftalık, aylık dilimler halinde de nakit bütçesi hazırlamak mümkündür. Esnek ve değişken bir yapıya sahip olup ortaya çıkan yeni durumlara göre yeniden revize edilirler (Erdoğan, 2008: 22).

Konaklama işletmelerinde, işletme bütçesinin oluşturulmasının ardından buradaki veriler temel alınarak bir nakit bütçesi oluşturulur. İşletme bütçesinin hazırlanması esnasında otel işletmesindeki tüm bölümlerin gelir ve gider tahminleri ayrı ayrı tahmin edilir. Hatta büyük işletmelerde komisyon kurularak işletme bütçesinin hazırlanmasında daha sistemli bir yol takip edilir (Erdoğan, 2008: 55-56).

Yiyecek içecek bölümü konaklama işletmelerinin gelir getiren bölümleri içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Nakit bütçesi hazırlanırken bu bölümdeki gelir miktarının en doğru şekilde öngörülmesi nakit bütçesinin gerçeğe en yakın şekilde hazırlanması anlamına gelecektir (Erdoğan, 2008: 56).

Dolayısıyla nakit bütçesinin temelini nakit akımlarının doğru olarak tahmin edilmesi oluşturmaktadır şeklinde bir çıkarım yapmak da mümkündür.

Nakit bütçesinin belli başlı amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Konuk, 2010: 44);

1. İşletmenin faaliyet planlarına göre oluşması beklenen nakit durumunu göstermek,
2. İşletmenin minimum nakit ihtiyacını belirlemek,
3. Nakit açıkları ve fazlalıklarını saptamak,
4. Borçlanma ihtiyacı ve kısa vadeli yatırım olanaklarını ortaya koymak,
5. Tahsilât, kredi ile kısa süreli yatırım harcamalarına ilişkin etkili politikaların saptanması için olanak sağlamak,
6. Nakit hareketlerinin etkili kontrolünü gerçekleştirmek,
7. Kredi programını en iyi şekilde planlamak,
8. İlave fonlara ihtiyaç duyulan süreyi ortaya koymak,
9. İşletmeye kredi veren kurumlara ilgili konuda hükme varmadan evvel kuruluştan talep edecekleri nakit bütçesi ve nakit akımına ilişkin istekleri karşılamaktır.

2.2.8.1. Nakit Bütçesinin Hazırlanması

Nakit bütçesinin hazırlanması geniş kapsamlı, vakit isteyen bir işlemdir. Çünkü nakit bütçesi, işletmedeki tüm yönetim kadrosunca hazırlanan, işletmenin tüm bölümlerine ait bütçeleri kapsayan detaylı plandır.

Nakit bütçesi ile yöneticiler gelecekte oluşabilecek nakit açıklarını veya fazlalıklarını öngörme imkânı yakalarlar. Bu açıdan işletmenin nakit pozisyonlarına ilişkin planlamalarda çok önemli bir role sahiptir. Olası tüm durumlar için yöneticiler öncesinde senaryolar hazırlayarak işletmeyi güç durumlara sokacak nakit sıkışıklıklarına karşı önlem alma şansı yakalamaktadırlar. Nakit fazlalıklarında ise bunları nasıl değerlendirmeleri gerektiğine karar verme şansları olmaktadır.

Nakit bütçesinin hazırlanmasında dört aşama vardır. *İlk aşama* bütçenin kapsayacağı sürenin belirlenmesidir. Nakit bütçesi günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık hazırlanabilir. Zaman aralıklarının uzaması nakit hareketlerinin gerçekleşme olasılığını zayıflatır.

İkinci aşama, nakit girişlerinin tahminidir. Nakit girişlerini gelecek yıllar için yapılan satış tahminleri belirler. Satış tahminlerinden sonra işletmenin satış ve tahsilât politikasının bilinmesi gereklidir.

Nakit bütçesinin hazırlanmasındaki *üçüncü aşama* ise, nakit çıkışlarının tahminidir. Bu çıkışlar, işletmenin ticari faaliyetleri, borç ödemeleri, yatırım harcamaları olabilir.

Sonuncu aşama ise nakit akış ve dengesinin sağlanmasıdır (Kaya, 2007: 39).

2.2.8.1.1. Bütçenin Kapsayacağı Dönem

Nakit bütçesi hazırlanırken öncelikle bütçenin kapsayacağı zaman aralığının belirlenmesi gerekir. Nakit akış sınırlarını tespit etme imkânı vermesi açısından bu zaman aralığının belirlenmesi işletmeler açısından önemlidir.

Nakit bütçesi, günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık gibi düşünülebilen tüm zaman aralıkları için hazırlanabilir. İşletmenin faaliyet alanına göre kısa zaman aralıklarındaki mevsimsel dalgalanmaların etkilerini görmek amacıyla aylık nakit bütçesi hazırlanabilir. Nakit akışlarında aşırı dalgalanmalar yaşayan işletmeler ise bu süreyi bir aydan daha kısa zaman aralığını içine alacak şekilde hazırlayabilir. Nakit akışının düzenli olduğu faaliyet alanlarında ise bu durum tam aksi yönde değişir ve nakit bütçeleri üç aylık veya daha uzun zaman aralıklarında hazırlanabilir. Özetlersek, firmanın nakit akışlarının düzenli oluşu veya aşırı iniş çıkışlar yaşaması, nakit bütçesinin zaman aralıklarını belirleyen temel faktördür (Akgüç, 1998: 188).

İşletmelerde genellikle bir yıllık nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesi amacıyla nakit bütçeleri hazırlanmaktadır. Bir yıldan daha uzun dönemleri içeren nakit bütçelerinin düzenlenmesi mümkün olmakla birlikte süre uzadıkça yapılacak tahminlerde hata payının artması nedeniyle uzun dönemli olarak nakit bütçelerinin hazırlanması işletmeler tarafından pek tercih edilmemektedir. Nakit bütçelerinden istenen faydanın sağlanabilmesi açısından kısa dönemleri kapsayacak şekilde bütçesinin hazırlanması uygun olacaktır. Genelde firmalar aylık ve daha uzun süreli nakit bütçelerini planlama amacıyla; haftalık veya günlük nakit bütçelerini ise kontrol amacıyla kullanırlar (Konuk, 2010: 49; Süer, 1997: 9-10).

Kuşkusuz nakit akışlarının tahmin edildiği zaman aralığı büyüdükçe, nakit giriş ve çıkışlarının tahminlerinin gerçekleşme oranı da azalacaktır. Ancak daha kısa süreleri kapsayacak şekilde hazırlanan bütçelerin tahminlere kazandırdığı sağlık,

bütçe hazırlanmasının firmalara getireceği maliyet ve külfeti arttırsa da sağlayacağı yararlar düşünülerek döneme karar verilmelidir (Kaya, 2007: 40). Az önce yukarıda ifade edildiği, gibi işletmelerin kârı üzerindeki getirisi daha fazla olacağı için kısa süreli nakit bütçelerinin hazırlanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.2.8.1.2. Nakit Girişlerinin Tahmini

Nakit bütçesinin gerçek değerleri yansıtabilmesi için en önemli veriyi gelecekte yapılacak satışların tahmini sağlamaktadır.

Nakit bütçesi temel olarak iki bölümden oluşur. Birinci bölüm nakit girişlerini, ikinci bölüm nakit çıkışlarını gösterir. Nakit bütçesinin kapsayacağı zaman aralığı tespit edildikten sonra nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının öngörüsü gerçekleştirilir. Nakit bütçesinin gerçeğe yakın olmasını sağlayacak olan esas faktör ilerde yapılacak olan satışların tahminidir (Aydın ve Diğerleri, 2011: 125; Akgüç, 1998: 189).

Turizm dışarıdan gelecek dalgalanmalara karşı hassas bir yapı sergilemektedir. Finansal açıdan bu sektörde her zaman bir risk unsuru mevcuttur. Dolayısıyla nakit bütçelerinin hazırlanması esnasında tüm bu risklerin de düşünülmesi işletmeler açısından önemlidir. Çünkü Kaşlı ve Karataban'ın 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 (Erdoğan, 2008: 60).

Konaklama işletmeleri hizmet satmaktadır dolayısıyla talep az olduğunda bu hizmetler stoklanamamaktadır ya da fazla talep durumunda bunlara cevap verilememektedir. Temel ürünü oda olan bu işletmelerin kapasiteleri ölçüsünde her gün yeniden bu ürünleri ürettikleri varsayılmaktadır (Met ve Erdem, 2006: 55).

Turizm sektöründe alacaklar genellikle döviz cinsinden olurken, işletmeler ödemelerini TL üzerinden gerçekleştirirler. Satışlar çoğunlukla sezon başlamadan evvel yapılmaktadır. Nakit bütçeleri hazırlanırken tüm bu etmenler göz önüne

alınarak, olası kur ve fiyat iniş çıkışları hesaplanarak öngörüler yapılmalıdır. Tahminlerin doğruluğu nakit bütçesini gerçeğe daha çok yaklaştıracaktır.

Nakit ve nakde eşdeğer varlıklarda artış yaratan olaylar yani işletmeye nakit girişi sağlayan işlemler işletmenin nakit kaynaklarını oluşturmaktadır. Nakit girişi sağlayan kalemleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Konuk, 2010: 45-46):

- Dönem başı bilançosundaki dönen varlıklardan tahsilât (işletmenin ticari ilişkileri sonucunda ortaya çıkan senetli ve senetsiz alacaklardan tahsilât; akreditif vb. teminatlardan, ödünç verilen tutarlardan tahsilât)
- İşletmenin ana faaliyet konusu ile ilgili mal ve hizmet satışlarından sağlanan tahsilât (işletme mallarını peşin satabileceği gibi satış işlemlerini kredili de gerçekleştirebilir. Satışların kredili olarak gerçekleşmesi durumunda satışların bu bölümü alacak kalemi olarak bilançoda yerini alır, tahsilât gerçekleştiğinde nakde dönüşür).
- Alınan sipariş avansları (bu nakit girişleri, satış işlemi gerçekleşmeden önce alıcılardan peşin tahsil edilen tutarlardır).
- Duran varlık satışlarından sağlanan nakit (işletmenin duran varlıklarını çeşitli nedenlerle elden çıkarması söz konusu olduğunda buradan sağlanacak nakit girişi de işletmenin nakit kaynakları arasında yer alır).
- İşletmenin esas faaliyet konusunu ilgilendiren mal ve hizmet alımlarından doğan borçlar dışında kalan uzun süreli borçlanmalar da nakit girişi sağlamaktadır. Uzun vadeli menkul kıymet ihraçlarından (bunlar çıkarılmış tahviller, çıkarılmış diğer menkul kıymetler hesabında incelenir), uzun vadeli alınan kredilerden, diğer uzun vadeli kaynaklardan sağlanan nakit girişleridir.
- Sermaye artırımını nedeniyle ihraç edilen hisse senetleri karşılığında da işletme nakit girişi sağlayabilmektedir.
- İşletmelerin esas faaliyet konusu dışında kalan malların alım satımını yapabilmeleri söz konusu olabilmektedir. Ticari mal, hurda satışı gibi nakit girişi sağlayacak bu işlerin yanında, alınan faiz ve komisyonlar, kira gelirleri, patent gelirleri ile tazminatlardan tahsilât sağlanması da söz konusu olabilmektedir.

2.2.8.1.3. Nakit Çıkışlarının Tahmini

Bir işletmenin nakit çıkışı icap eden muameleleri dört kategoride toplanabilir: (i) işletmenin rutin faaliyetleri, (ii) Borç ödemeleri, (iii) Yatırım harcamaları, (iv) kâr payı ödemeleri, firma sahip veya sahiplerinin yaptığı çekişler ve sermayenin azaltılması (Akgüç, 1998: 190).

Nakit girişleri beraberinde nakit çıkışlarını da barındırır. Yapılan satış tahmininin yardımıyla üretimin ne miktarda gerçekleşeceği saptanır. Hammadde temini ve işçilik temel nakit çıkış kalemleri arasında yer almaktadır. Ayrıca stok temini, ücretler ve diğer idari masraflar, faiz ödemeleri ve vergiler de nakit çıkış kalemlerinden bazılarıdır. İşletmenin çıkış kalemleri ve satış giderleri kısa zaman aralıkları için nispeten doğru bir şekilde tahmin edilebilir.

İşletmenin nakit çıkışını gerektiren başlıca kalemleri normal faaliyetlerinin gerektirdiği hammadde alışı, ücretler, satış ve reklam giderleri, genel yönetim giderleri gibi harcamalardır. Bunlar ana bütçeleme sistemi içerisinde faaliyetler bütçelerinde, satış bütçesinin hazırlanmasından sonra belirlenir. Özellikle halka açık şirketler, kur dağıtım esasları sermaye kurulunca belirlendiğinden dolayı, kâr dağıtımının getireceği nakit çıkışları da kolaylıkla hesaplanabilir (Aydın ve Diğerleri, 2011: 125; Kaya, 2007: 42).

Söz konusu gider kalemleri hesaplanmadan, nakit bütçesi hazırlama girişiminin gerçekte bir anlamı olmayacaktır.

Birçok nakit bütçeleme sistemi nakit akışlarını içerecek şekilde oluşturulmaktadır. Bazı işletmeler birisi faaliyet nakit akışları diğeri finansal nakit akışları olmak üzere iki ayrı bütçeleme sistemi oluşturmayı tercih edebilmektedirler. Şekil 5'te nakit bütçesine dâhil edilen bu önemli nakit akış grupları yer almaktadır (Özdemir, 1997: 210).

Şekil 5. Nakit Akış Grupları

Nakit Girişleri

Finansman Faaliyetlerinden	İşletme Faaliyetlerinden
Yeni Hisse Senedi ve Tahvil İhracı	Peşin Satışlar
Kısa Vadeli Borçlarda Artış	Alacaklarda Azalış
Ticari Borçlarda Artış	Stoklarda Azalış

NAKİT

Nakit Çıkışları

Finansman Faaliyetlerinden	İşletme Faaliyetlerinden
Hisse Senedi ve Tahvil İtfası	Personel Ödemeleri
Borç Geri Ödemesi ve Borç Faizi	Alacaklarda Artış
Ticari Borçlarda Azalış	Stoklarda Artış
Kâr Payı Dağıtımı	
Vergi Ödemeleri	

Kaynak: Özdemir, 1997: 210.

2.2.8.1.4. Nakit Akışı ve Nakit Dengesi

Nakit girişleri ile çıkışlarının dönemsel olarak öngörülerinin yapılması yöneticilere planlanan döneme ait nakit açığı ve nakit fazlasını tespit imkânı verir. Bu noktadan sonra yöneticilere düşen iş nakit açığı olan dönemlerde bu durumu ortadan kaldıracak likit fonların sağlanması; nakit fazlalığı olan dönemlerde ise nakdi gelir getirici finansal araçlarla değerlendirmesidir.

Nakit bütçesi, hazırlandığı dönem süresince, nakit girişleri ve nakit çıkışları arasındaki farkı inceler ve nakit girişlerinin fazla olduğu dönemde fon fazlasını, nakit çıkışlarının fazla olduğu dönemde fon açığını gösterir. Bundan başka dönem başı kasa mevcudu ile işletmenin kasasında bulundurmaya istediği minimum kasa mevcudu da dikkate alınır (Aydın ve Diğerleri, 2011: 125).

Konaklama işletmeleri az kaynakla çok iş yapmak zorundadır. Bu nedenle bu kaynakları ellerinden geldiğince en etkin şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Elleriindeki nakit miktarının işletmenin büyüme, iş ve yatırım gibi imkânlarla olanak verecek miktarda olması gerekmektedir. Bunun tersi durumda işletme gereken nakde sahip olmadığı için elde edeceği kârdan yeterli düzeyde faydalanamayacak hatta bu durum artan nakit sorunlarına yol açarak işletmenin nakit problemi yaşamasına neden olacaktır.

Nakit bütçesi belirli varsayımlara göre, geleceğe ait nakit giriş ve çıkışlarını kapsar. Özellikle geleceğin belirsizliklerle dolu olması halinde, gerçekleşen nakit akışının, bütçe tahminlerinden büyük ölçülerde kayma yapması muhtemeldir. Bu durumda, yalnız belirli varsayımlara göre hazırlanmış alışlagelmiş formda bir nakit bütçesi, yöneticilerde gelecek hakkında hatalı beklemeleşlerin doğmasına neden olabilir. Belirsizlik halinde, çeşitli varsayımlara veya koşullara göre olası sonuçları gösterir bütçelerin hazırlanması, yerinde bir önlem olabilir (Akgüç, 1998: 195).

Nakit bütçesinin hazırlanmasıyla ilgili bir örnek:

X işletmesinin altı aylık satış tahminleri şöyledir (Şubat ve Mart Ayı verileri gerçekleşen, diğerleri tahmini verilerdir).

Tablo 1. X İşletmesinin Aylık Satış Tahminleri

Şubat :200.000	Temmuz :400.000
Mart :300.000	Ağustos :300.000
Nisan :430.000	Eylül :250.000
Mayıs :500.000	Ekim :200.000
Haziran :440.000	Kasım :240.000

Kaynak: Akgüç, 1998: 195.

- X işletmesinde satışların % 30'u peşin, %42'si 1 aylık vadeye, kalan % 28'i 2 aylık vadeye sahiptir.
- X işletmesinde olayı basitleştirmek için tahsil edilemeyen alacakların olmayacağı varsayılmaktadır. Bu veriler ışığında işletmenin nakit girişleri aşağıdaki şekilde olur.

Tablo 2. X İşletmesinin Nakit Girişleri

	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
1.SATIŞLAR	200,000	300,000	430,000	500,000	440,000	400,000	300,000	250,000
2. TAHSİLATLAR								
Peşin (Satışların % 30'u)			129,000	150,000	132,000	120,000	90,000	75,000
1 Ay Vadeli (Satışların % 42'si)			126,000	180,000	210,000	184,800	168,000	126,000
2 Ay Vadeli (Satışların % 28'i)			56,000	84,000	120,400	140,000	123,200	112,000
3. TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ			311,000	414,600	462,400	444,800	381,200	313,000

Kaynak: Akgüç, 1998: 195.

X işletmesinin nakit çıkışlarıyla ilgili beklentileri şöyledir:

- X işletmesinde alımlar, satışların olacağı tarihten iki ay öncesinden yapılmaktadır.
- Alımlar ilgili ayın satışlarının % 40'ı kadar olmaktadır. Alımların % 20'si peşin, kalanı 1 ay sonra ödenmektedir. İşletmenin diğer nakit çıkışları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. X İşletmesinin Nakit Çıkışları

	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
1.SATIŞLAR	300,000	430,000	500,000	440,000	400,000	300,000	250,000
2. ALIŞLAR	200,000	176,000	160,000	120,000	100,000	80,000	96,000
3.ÖDEMELER							
Peşin (Alışların % 20'si)		35,200	32,000	24,000	20,000	16,000	19,200
1 Ay vadeli (1 ay önceki alışların %80'i)		160,000	140,800	128,000	96,000	80,000	64,000
4. ÜCRETLER,							
KİRALAR VE DİĞER		146,300	186,000	188,800	168,000	145,500	131,000
5.FAİZ ÖDEMELERİ		8,000	32,000	8,000	8,000	32,000	8,000
6.VERGİLER		40,000	5,000	30,000	5,000	5,000	30,000
7.TOPLAM NAKİT ÇIKIŞLARI		389,500	395,800	378,800	297,000	278,500	252,200

Kaynak: Akgüç, 1998: 196.

İşlemelerin faaliyetleriyle ilgili olarak nakit girişleri yanında diğer nakit çıkışlarının da göz önünde bulundurulması gerekir. X işletmesinin bu tür nakit giriş ve çıkışları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. X İşletmesinin Diğer Nakit Çıkışları

	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
1.DİĞER NAKİT GİRİŞLERİ						
Varlıkların Satışı	-	-	-	50,000	-	-
İştirakler	5,000	25,000	5,000	5,000	25,000	5,000
TOPLAM	5,000	25,000	5,000	5,000	75,000	5,000
2.DİĞER NAKİT ÇIKIŞLARI						
Kar Payı	-	23,000	-	23,000	-	-
Borç Geri Ödemesi	-	100,000	-	100,000	-	-
Sermaye Yatırımları	50,000	-	60,000	-	-	80,000
TOPLAM	50,000	123,000	60,000	100,000	23,000	80,000
3.NET NAKİT GİRİŞ YA DA ÇIKIŞLARI	-45,000	-98,000	-55,000	-95,000	52,000	-75,000

Kaynak: Akgüç, 1998: 196.

X işletmesinin tüm nakit giriş ve çıkışları tek bir tabloda belirtilirse her bir ay için net giriş ve çıkışları daha kolay görülecektir.

Aşağıdaki tabloda X işletmesinin özet nakit bütçesi verilmektedir. X işletmesinin Nisan ayında kasa mevcudu 70.000 TL, her ay kasasında bulundurması gereken nakit tutarı da 20.000 TL'dir.

Tablo 5. X İşletmesinin Nakit Bütçesi

	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
1.Dönem Başı Nakit	70,000	-53,000	-132,700	-104,100	-51,300	103,400
Mevcudu						
2.Faaliyetlerden Toplam	311,000	414,600	462,400	444,800	381,200	313,000
Nakit Girişleri						
3. Faaliyetlerden Toplam	-389,500	-395,800	-378,800	-297,000	-278,500	-252,500
Nakit Çıkışları						
4.Diğer Nakit Giriş Ve Çıkışları	-45,000	-98,000	-55,000	-95,000	52,000	-75,000
5.Dönem Sonu Nakit	-53,500	-132,700	-104,100	-51,300	103,400	89,200
6.Minimum Kasa	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
7. Toplam Fon Açığı ya da Fazlalığı	-73,000	-152,700	-124,100	-71,300	83,400	69,200

Kaynak: Akgüç, 1998: 196.

Tablo 5'e bakıldığında X işletmesinin Nisan Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında nakit açığı olacağı beklenmektedir. Ağustos ve Eylül'de ise nakit fazlalığının olacağı görülmektedir. İşletmenin nakit durumu Mayıs ayında en kötüdür. Nakit bütçesinden elde edilen bu bilgilerle işletmenin şimdiden gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

Kısa vadeli nakit planlamasında nakit bütçeleri çok faydalı bir araçtır. Ancak belirsizliğin büyük boyutlarda olduğu durumlarda, çeşitli varsayımlara göre nakit bütçesinin hazırlanması gerekecektir. İşletmelerde bilgisayarların kullanımı arttıkça çeşitli varsayımlara bağlı olarak nakit bütçeleri kolaylıkla hazırlanabilmektedir.

Pek çok işletme nakit bütçelemede yukarıdakine benzer formatı kullanmaktadır. İşletmenin özelliklerine ve muhasebe sürecine göre nakit bütçelemede bazı değişiklikler de yapılabilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, nakit bütçesi, yönetim açısından çok değerli bilgiler sağlamaktadır. Finans yöneticisi, nakit bütçesi aracılığı ile (i) bütçe dönemi içindeki nakit ihtiyacını, (ii) yeni fonlar sağlanmasının gerekli olup olmadığını, (iii) gerekli ise bunların ne zaman sağlanmasının uygun olacağını, (iv) ilave fonlara gereksinme süresini görme olanağını elde etmektedir (Akgüç, 1998: 196).

2.2.8.2. Nakit Bütçesi Hazırlama Yöntemleri

Nakit bütçesinin düzenlenmesinde, nakit tahsilât ve ödemelerinin direkt tahmin yöntemi ve endirekt tahmin yöntemi olmak üzere iki yöntem kullanılır.

2.2.8.2.1. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğrudan Tahmini

Daha çok yıllık olarak hazırlanan işletme bütçelerinin düzenlendiği durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Hem nakit girişleri hem de nakit çıkışları ayrı ayrı tahmin edilir.

Bu yöntemde ilk olarak girdi kalemlerinin öngörülmesi gerçekleştirilir. Ardından çıktı kalemlerinin öngörülmesi yapılır. Çıktı kalemlerinden bazılarının özellikle nakit bütçesine dâhil edilmemesi gerekmektedir. Amortismanlar, şüpheli alacaklar bunlardan bazılarıdır. Bunlar tahakkuk esasına dayalı çalıştıklarından nakit bazlı bir tabloda yer almaları uygun değildir.

Doğrudan tahmin yöntemi kolay ve kısa vadeli nakit bütçelerinin hazırlanmasında yararlı olan bir yapıdadır. Genel işletme bütçelerinin hazırlanmasında faydalı bir yöntemdir (Konuk, 2010: 50).

2.2.8.2.2. Proforma Gelir Tablosunun Nakit Akışına Dönüştürülmesi

Proforma gelir tablosunun nakit akışına dönüştürülmesi; başka bir deyişle “gelir tablosu gelir akışı yöntemi”, firmalar tarafından genellikle uzun süreli nakit planlamasında kullanılmakla beraber, bazı firmalarca kısa süreli nakit gereksinimlerinin tahmininde de bu yöntemden yararlanılmaktadır (Akgüç, 1998: 197).

Özellikle uzun dönemli nakit bütçesi düzenlenmek istendiğinde başvuru olan bir yöntemdir. Bu yöntem kullanırken önce net gelir tahmin edilir. Net gelirler; stoklar, alacaklar, tahakkuklar ve ertelenmiş giderler için düzeltme yapılarak tahakkuk bazından nakit bazına dönüştürülür, daha sonrada nakit kaynakları ve ihtiyaçları için öngörülerde bulunulur. Bu işlemler bittikten sonra diğer nakit kaynakları ve kullanımları için ve bunlara dayanılarak nakit bütçesi düzenlenir. Bu

yöntem esas alınarak nakit bütçesi düzenlenmek istendiğinde düzenlenen bütçede nakit giriş ve çıkışları ayrıntılı olarak ele alınmaz. Bu özelliğinden dolayı da özellikle uzun dönemli nakit bütçeleri için daha elverişlidir (Konuk, 2010: 50-51).

2.2.9. İşletmelerde Bulundurulacak Optimum Nakit Tutarının Belirlenmesi

İşletmelerde nakit kaynağın etkin kullanılabilmesi için, nakdin kullanılmasında sağlanan fayda ile kullanım maliyetinin dengelenmesi gerekmektedir.

Finans yöneticinin nakit ile başa çıkabilmek için birden çok faktörü karşılıklı olarak analiz etmesi ve işletme açısından en uygun seçeneğin hangisi olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Öncelikle elde tutulacak gereğinden fazla nakdin yararlarını değerlendirmek zorundadır. Öte yandan işletmeyi nakit darlığına sokmanın dolaylı ve doğrudan birtakım maliyetleri olduğunu da göz önünde bulundurmak durumundadır. Burada belirtilen etkenlerin dikkatle incelenmesi, işletmenin içinde bulunduğu koşulların doğru bir biçimde değerlendirilmesi çok önemlidir. Tüm bunların ardından finans yöneticisi optimum nakit tutarını belirleme aşamasına gelecektir. Sürecin karmaşık yapısı yöneticilerin karar alma süreçlerinde ne denli zorlandıklarının göstergesidir.

Finans yöneticisinin bu konudaki kararını, gelecekteki nakit akışı tahminlerinin güvenilirlik düzeyi, nakit akışında beklenen iniş çıkışlar, olağanüstü hâllerle karşı karşıya kalma ihtimali, beklenmeyen koşulların ortaya çıkaracağı nakit darlığının firma açısından doğuracağı dezavantajlar, ivedi hallerde ilave nakit bulma imkânı, firmanın bankalar nezdindeki itibarı, nakdin farklı kullanım alanlarındaki getirisi gibi faktörler etkiler (Güngör, 2009: 66-67).

Buna göre, işletmelerin en uygun nakit düzeyini tespit etmeleri gerçekten çok zor ve detaylı çalışmalar gerektiren bir süreçtir. Bu sebepten dolayı işletmelere ve finans yöneticilerine kolaylık sağlaması açısından birtakım yöntem ve model uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin, asgari 15 günlük satış toplamına denk bir tutarın elde bulundurması,

- İşletmenin, vadesi uzun olmayan borçlarının belirli bir oranı kadar nakdi bulundurması,
- İşletmenin uygun bir zaman aralığında gerçekleştireceği çıkış tutarı kadar nakdin bulundurulması.

Belirtilecek yöntemlerin, pratik olmaları artı değerleridir ancak mevcut probleme istenilen çözümü sunmadıkları bilinmektedir. Bu noktada yöneticiler hem bahsi geçen yöntemlerden faydalanabilir hem de kendi deneyimlerini bu yöntemlerle beraber değerlendirerek işletmelerin ihtiyaç duyduğu en yuğun nakit düzeyini saptamaya çalışabilirler.

Bu modeller doğru bakış açısını barındırıyor olmalarına rağmen gerçekte pratik iş yaşamında uygulama şansı verilmeden teorik olarak sunulan çalışmalardır. Optimum nakit düzeyinin belirlenmesinde, daha objektif ve rasyonel kararlar vermek adına, genel kabul görmüş modellerin kullanımı daha sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

Nakit yönetimleri konusunda bugüne değin birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde geliştirilen nakit yönetimi modellerinden Baumol Modeli, Miller-Orr Modeli, Beranek Modeli, Stone Modeli ve White-Norman Modeli en çok bilinen ve kullanılan modeller olmuştur. Bu modeller esas olarak firmaların optimum sipariş tutarlarını belirleyen envanter modellerine benzemekte ve aynı yaklaşımı kullanmaktadırlar. Aynı zamanda söz konusu modeller, firmanın bulunduracağı minimum ve maksimum nakit tutarı, maliyet ve getiri faktörleri dikkate alınarak belirlenir. Bazı durumlarda minimum nakit dengesi, işlemler için gerekli tutar ve ek olarak güvenlik amacıyla tutulan tutardır. Çok sayıda işletme nakit dengelerini bu şekilde oluşturur (Güngör, 2009: 68).

2.2.9.1. William T. Baumol Modeli

Nakit yönetimindeki ilk makale, 1952 yılında William T. Baumol tarafından sipariş miktarı modelinin (EOQ) nakit yönetim modeline uygulanması ile gelişmiştir.

Baumol'un bu modeli, nakdin başka bir bölgeden kaydırıldığını veya borç alınması ile firmaya getirildiğini ve bütçe dönemi süresince düzenli bir paylaşım

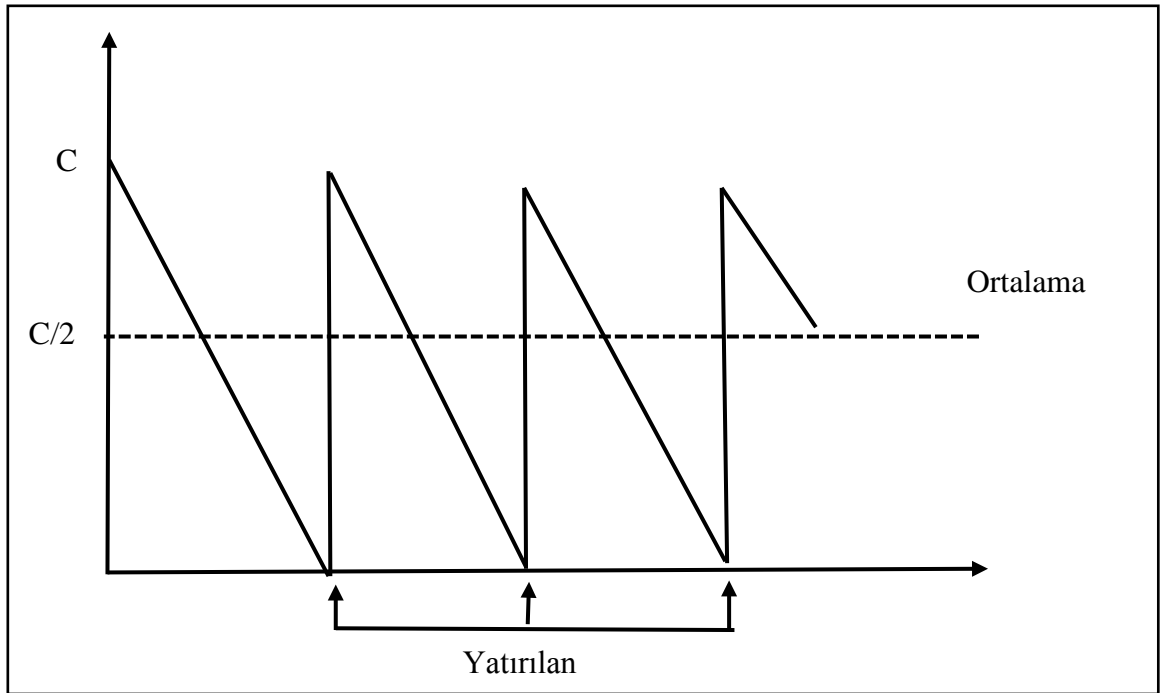
içerisinde kullanıldığını belirttikten sonra şöyle devam eder; her borç alımı veya nakit kullanımının, bu iki tutardan ayrı olarak işletme için belli bir gider yarattığını ve işletmenin nakit ödemelerinde homojen bir dağılımın bulunduğunu belirtir (Güngör, 2009: 68).

Para bir anlamda gelecekteki istemleri karşılamak için elde tutulan stok gibi düşünülebilir ve en uygun stok değerini tespit etmeye yönelik modeller bu konuda (nakit yönetimi) da kullanılabilir. W. Baumol Modeli, para yönetimi açısından bu yönde çözüm sunmayı amaçlayan bir modeldir (Akgüç, 1998: 242).

Diğer bir ifadeyle, Baumol modelinde esas nokta şudur; nakit bir stok malzemesi gibi değerlendirilir. Dolayısıyla nakit buldurmanın maliyeti, buldurulacak tutarın miktarına bağlı olarak doğru orantılı bir seyir izleyecektir (Kireçtepe, 2010: 13).

Baumol nakit yönetim modeli; firmanın gelecekteki nakit girişini kesinlikle tahmin edebildiğini, nakit çıkışlarının yeknesak olarak dönemler içerisinde olacağını, faiz oranının (nakdi elde buldurmanın alternatif maliyetinin) sabit olduğunu ve firmanın pazarlanabilir menkul değerleri nakde çevirirken sabit bir muamele gideri yapacağını kabul eder (Okka, 2006: 190).

Şekil 6. Baumol Nakit Modeli



Baumol Modeli, Şekil 6'da görüldüğü gibi, testere biçimli bir nakit denge profili sergiler. İşletme C liralık menkul değer satışı yapar ve eldeki parayı çek hesabına aktarır. Nakit harcandıkça nakit dengesi sıfır noktasına doğru hareket eder. Böylelikle işletmede kesiksiz olarak yinelenen bir süreçten bahseder. $C/2$ bize ortalama nakit tutarının bulunduğu noktayı ifade eder. Mevcut nakde ait alternatif maliyet değerini $C/2 (\% i)$ ifadesi ortaya koyacaktır.

Baumol'un teorisi aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur (Kaya, 2007: 55-56):

- İşletmeler sadece işlem güdüsü ile nakit talebinde bulunurlar.
- İşletmeler rutin çalışmalarını devam ettirmek için ihtiyaçları olan nakdi, borçlanma ile veya ellerindeki birtakım değerleri satarak nakit girişi sağlarlar ve bütçe dönemleri boyunca bu süreç dengeli bir seyir takip eder.
- İşletmelerin aldığı her borç beraberinde ilave masrafları da getirir.
- İşletmelerin nakit çıkış tutarları yıl boyu (bütçe dönemi) homojen bir dağılım gösterir.
- İşletmeler elde nakit tutmanın maliyetleri ve sağlayacağı getirileri değerlendirmelidir.

Kısa zamanda nakde çevrilebilen hisse senedi, tahvil, mevduat sertifikası gibi portföyü oluşturan menkul kıymetlerin nakde çevrilme maliyeti vardır. Bu maliyetlerin azaltılması için ihtiyaç fazlasının tamamının nakit olarak tutulması da firma için bir maliyet unsurudur. Baumol modelinin esası, portföyün nakde dönüşüm maliyeti ile nakdin işletmede bulundurulma maliyetlerini karşılaştırarak dengeyi sağlamaktır. Ancak denge noktasında, maliyet minimum olmaktadır. Modelde, firmanın nakit ihtiyacını dönemsel olarak belirli periyodlarla karşıladığı ve ikinci tedarik zamanına kadar sürekli ve belirli aralıklarla kullandığı varsayılır. Model, belirlilik şartlarının geçerli olduğunu kabul etmekte ve firmanın var olan nakitlerini kısa süreli pazarlanabilir menkul kıymetlere yatıracağı ve bunlardan belirli tutarını belirli dönemler itibarıyla nakde çevirerek kullanacağını ileri sürerek, sadece işlem amacıyla elde nakit tutulacağını savurmaktadır.

Baumol Modeli, genel geçer olmayan, eksik birtakım olarak varsayımlara dayanır. Diğer varsayımların yanı sıra, belirli süreler zarfında nakit tahsilatlarının

kesintisiz ve düzenli gerçekleşmesi, para girişlerinde herhangi bir iniş çıkış görülmemesi (olağanüstü nakit giriş ve çıkışlarının olmaması); nakit fon maliyetlerinin dönem boyunca istikrarlı oluşu ve işletmenin sadece işlem güdüsü nedeniyle nakit bulundurması, piyasalarda yaşananları hafife alan yaklaşımlardır. Geleceğe ait tahminlerde ne kadar bilimsel yöntemler uygulanırsa uygulansın, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırmaya olanak yoktur (Akgüç, 1998: 244).

Baumol modelinin nakit yönetimine önemli katkısı olmuştur. Fakat bazı sınırlamalar yer almaktadır. Bunlar şu şekildedir:

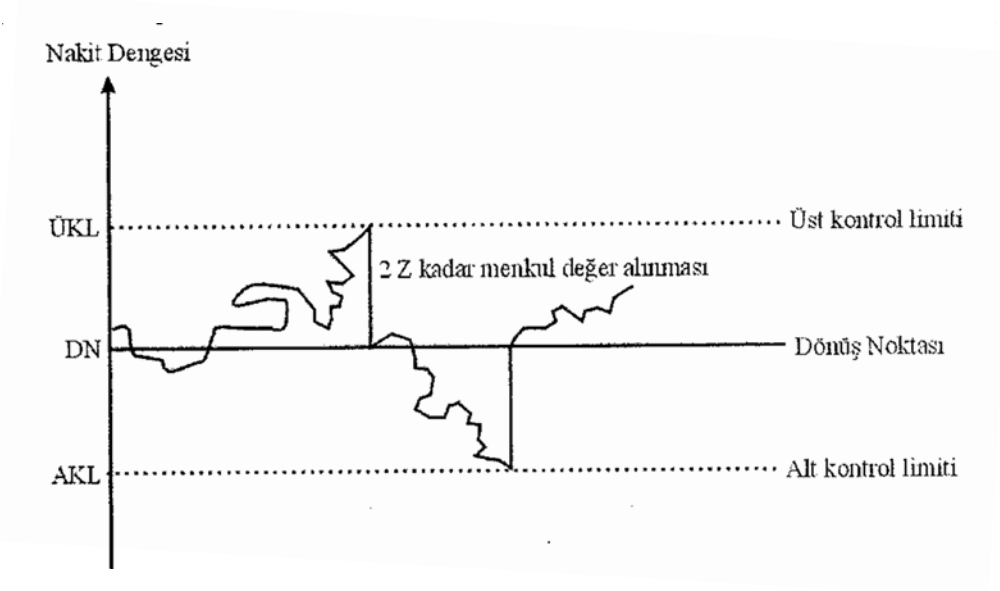
- Model, firmanın sabit bir ödeme oranına sahip olduğunu varsaymaktadır. Uygulamada ise çeşitli ödemeler söz konusudur ve bunların vade tarihleri farklı olduğundan maliyetleri tam olarak tahmin edilemez.
- Model, tahmin edilen dönem boyunca nakit tahsilatın olmayacağını varsayar. Gerçekte çoğu firma günlük olarak nakit giriş ve çıkışları gerçekleştirir.
- Modelde, ihtiyat amacıyla yedek stok yer almaktadır. Oysa işletmeler kısa dönemli nakit eksikliklerini karşılayabilmek için ellerinde emniyet tedbiri amacıyla da nakit bulundurmak isterler. Model nakit talebini belirleyen diğer faktörleri de dikkate almamaktadır.
- Sermaye piyasası yeterince gelişmemiş ülkelerde, atıl nakdi aynı anda kısa vadeli pazarlanabilir menkul kıymetlere çevirmek ve nakit ihtiyacı olduğunda tekrar nakde çevirme imkânı zordur. Hisse senetleri piyasası güven verici değildir. Ayrıca küçük firmalarda menkul kıymetlere yönelecek kadar fazla atıl nakit olmaz.
- Model, belirli varsayımlar altında firmanın nakit dengesinin ne noktada olabileceğini incelemektedir. Varsayımlar gerçekleştiği takdirde model işlerlik kazanabilir ki bu varsayımlar her zaman gerçekleşmeyebilir.
- Nakit bulundurmanın alternatif maliyetini hesaplamak zor olduğu gibi pazarlanabilir menkul değerlerin nakde çevrilmesi için gerekli harcamaları önceden tahmin etmek de zordur. Ödenen sabit giderleri ve değişen maliyetleri önceden tespit etmek mümkün değildir.

2.2.9.2. Miller–Orr Modeli

Baumol modeli, firmanın nakit stokunu esas almaktaydı. Fakat bu durum her zaman gerçekleşmeyebilir. Bazı haftalar, firma alacaklarının büyük bölümünü tahsil ederek tahmininden fazla nakit girişi sağlar, bazen de harcamaları beklenilenden fazla olarak nakit çıkışlarını arttırabilir (Berkay, 1994: 86).

Ekonomistler ve işletmeciler farklı nakit giriş ve çıkış alternatiflerine yer veren daha gerçekçi daha ayrıntılı çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerden birisi de Merton Miller ve Daniel Orr (1966) tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 7. Miller-Orr Modeli Nakit Dengesi



İşletmede belirlenen ortalama bir nakit denge seviyesi ile buna ilave olarak alt ve üst kontrol sınırları tespit edilmiştir. Eldeki nakit tutarı üst sınıra dayandığında artı değer menkul kıymetlere yatırılır, böylelikle nakit ortalama seviyeye çekilir. Nakit alt sınıra doğru indiğinde ise kasada bulunan menkul kıymetler satılarak nakit denge seviyesine yeniden ulaşılır. Şekil 7’de Miller-Orr Modelinin yapısı görülmektedir.

Miller-Orr modeli, Baumol modelinden daha gerçekçi bir yapıdadır. Model, günlük nakit akımlarının bir olasılık dağılımına göre dağılabileceğini kabul eder (Okka, 2006: 192).

Miller ve Orr, Baumol modelinin ancak ve ancak ekonomik değişkenlerden fazla etkilenmeyen ve küçük ölçekli firmalarda uygulanabileceğini, büyük ölçekli ve kurumsal firmalara ilişkin optimum nakit tutarının daha rasyonel bir bakış açısı ile hesaplanması gerektiğini savunmuşlardır (Kaya, 2007: 60).

Merton Miller ve Daniel Orr, bu modeli geliştirirken işletmelerin nakit akışlarının hem artı hem de eksi yönlü olarak yani piyasanın yarattığı etkilere karşı tepkisel iniş çıkışlar ile hareket edeceğini ve ne denli çok veri sağlanırsa o denli normal dağılıma sahip bir grafiğin ortaya konulacağını savunmuşlardır. Söz konusu model, belirli günlerde firmanın net nakit akışının pozitif veya negatif olma olasılığının daha yüksek olacağı konusunda önsel bilgilere yer verilmesine de elverişlidir. (Örneğin haftanın veya ayın belirli ödeme günlerinde veya belirli vergi ödeme tarihlerinde, nakit ödemelerin nakit girişlerini aşması gibi.) Modelin diğer bir üstün yönü firmaların gerçek hayatta karşılaşacağı net nakit akışı kalıbına uygun olmasıdır (Akgüç, 1998: 245).

Kısaca tanımlamak gerekirse, bu model temelde nakit ile menkul kıymetler arasında işletmelerin alım satım tutarlarını ve zamanlamalarını belirlemeye çalışmaktadır.

Miller-Orr modelinin kullanılması için dört unsurun belirlenmesi gerekmektedir (Berkay, 1994: 92).

- 1- Nakit dengesi için en yüksek ve en düşük kontrol limitlerinin,
- 2- Günlük nakit akışın standart sapmasının,
- 3- Faiz oranının,
- 4- Satılan ve satın alınan pazarlanabilir menkul kıymetlerin maliyetinin tahmin edilmesi.

Miller ve Orr 'un ortak teorisi aşağıdaki varsayımlara üzerine kurulmuştur:

- Elde bulundurulmuş nakit ve menkul değerler benzerlik göstermektedir.
- Eldeki nakit ile menkul değerlerin iki yönlü transferi, tutar ve zamanlamadan bağımsız olarak sabit maliyetlidir.

- Nakit ile menkul kıymetlerin karşılıklı dönüşüm süreci dikkate alınmayacak denli kısadır.
- Alt nakit sınırı modelin kendisince tespit edilmemektedir.
- Nakit seviyesinde görülen iniş çıkışlar bütünüyle rastlantısaldır.

Yukarıdaki varsayımlar doğrultusunda Miller- Orr modeli, pazarlanabilir menkul değerler ile nakdin müşterek değişimlerinin dönem ve meblağını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Buna göre firmanın para miktarı bir alt ve üst seviye boyunca rahatlıkla dalgalanmaya devam ettiği sürece firmanın nakit konusuna müdahale etmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Alt ve üst sınır belirlenirken, mutlak değerler öngörülmesi gerekmektedir ki uygulamada alt sınırın sıfırdan büyük olarak belirlenmesi en mantıklı yöntemdir. Ancak model oluşturulurken, teorik bir yaklaşım sonucu olarak alt sınır, “0” noktasında değerlendirilmiştir (Kaya, 2007: 61).

Miller – Orr Modelinde nakdin alt ve üst limitlerini geçmemek üzere dalgalanmasına izin verilir. Bu modelin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için çok sayıda doğru veriye gereksinim vardır. Modelin kullanılması kolaydır. İlk adımda nakit dengesi için en düşük limit belirlenmektedir. Bu değer sıfır olabildiği gibi, emniyet marjı açısından sıfırdan yüksek bir değer de olabilir. Modelin kullanılabilirliği varsayımlarla sınırlandırılmıştır. Model, nakit akışının değerliliğini ve belirsizliğini dikkate alması açısından Baumol modelinden daha gerçekçi olmuştur (Güngör, 2009: 79).

Baumol Modeline nazaran Miller – Orr Modeli büyük çaplı işletmelerde kendisini ispatlamayı başarmıştır. ABD’de ortaya konan bir çalışmada, Miller- Orr Model’ini uygulayan bir işletmenin günlük nakit tutma tutarında % 40 civarında bir düşüş gözlemlenmiştir (Çam, 2006: 15).

Modelin eleştirileri ise şu şekildedir (Güngör, 2009: 80):

- Günlük nakit akışının tesadüfi olarak rastlantısal, düzensiz dalgalanabileceğini kabul etmiştir.
- Optimum stok miktarı Baumol modelinde olduğu gibi bu modelde de tam olarak uygulanabilir olma özelliğinde değildir.

- Nakit-menkul değer dönüşümü ile ilgili masrafların sabit olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Firma içinden ve ekonomiden gelen birçok faktör bunu etkileyebilecektir.
- Minimum nakit sınırı yönetim tarafından serbest olarak saptanmaktadır. Bunun ne olması gerektiği ile ilgili belirli bir ölçü yoktur.
- Nakit dengesi minimum düzeyin altına düştüğü zaman, firmanın menkul değerleri paraya çevireceği varsayılmıştır. Oysa firma bazı durumlarda menkul değeri paraya çevirmek yerine borç almayı tercih edebilir. Model bu seçeneği dikkate almamıştır.

Miller-Orr Modeli çok fazla ve net verilere gereksinim duymasından ötürü işletmeler açısından birtakım güçlükleri bünyesinde barındırmaktadır. Modele göre işletme, geleceğin belirsiz koşullarında, nakit tutarındaki iniş çıkışların boyutları ve nakit sıkışıklığının doğuracağı tahribatlar gibi etmenleri göz önüne alarak bir karara varacak ve karar kuşkusuz öznel olacaktır.

2.2.9.3. Beranek Modeli

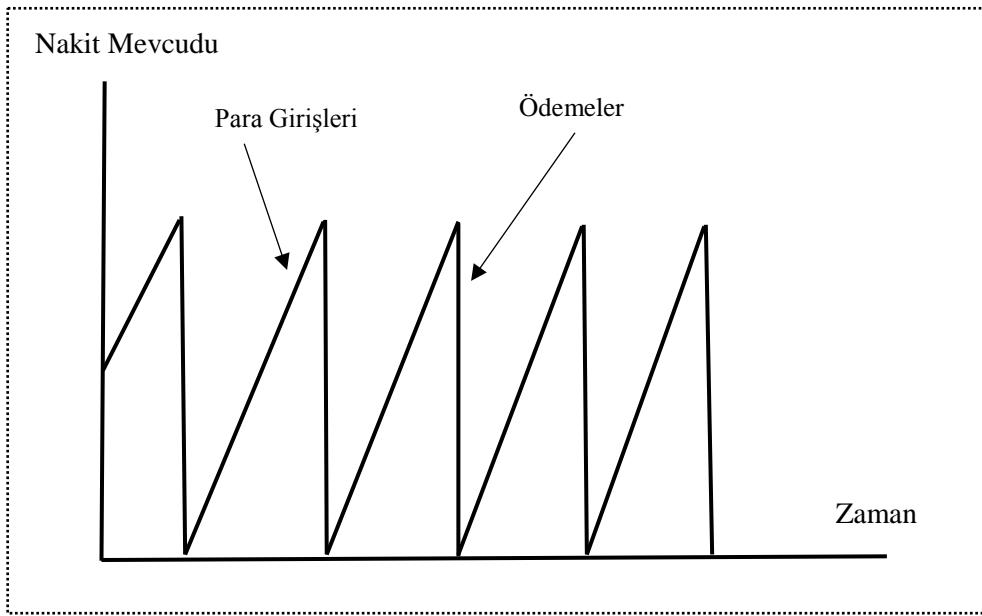
Beranek modeli, işletmenin bulundurması zorunlu nakit tutarını belirlemeyi ve menkul değerlere yönlendirilecek mevduat miktarının tespit edilmesini amaçlar. Beranek modeli, nakit sıkışıklığının işletme üzerinde yaratacağı maliyeti ve yöneticilerin işletmeye olan net nakit akışlarına bakış açısına dayanan olasılık dağılımlarını dikkate almıştır. İşletmenin nakit yetersizliği nedeniyle hammadde ve malzeme alımlarında nakit indirimlerinden yoksun kalması, kredi değerliliğinin azalması nakit yönetiminde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Model, Baumol ve Miller-Orr modelleri gibi yalnızca işlem güdüsünün etkili olmadığını bunun yanında ihtiyat ve spekülasyon güdülerinin de nakit tutma gereksinimlerinde işletmeler üzerinde etkili olduklarını varsaymaktadır. Beranek pazardan tam bilgi alınabileceği varsayımına son vermekte, bunu yerine planlama döneminde beklenen nakit akımlarının tahmininde olasılıkları kullanmaktadır.

Beranek modeline göre peşin gerçekleşen satışların yanında farklı yollardan gerçekleşen nakit girişleri devamlılık gösterir. Yöneticiler bu hareketliliklere karşı pasif bir duruş sergilemektedirler. Buna karşın yöneticilerin, tedarikçi ödemelerini,

maaş, vergi ve kâr payı ödemelerini denetleyebildikleri varsayılmaktadır (Akgüç, 1998: 248).

Buna göre işletmenin nakit giriş ve çıkışları Şekil 8’de gösterilmektedir. İşletmede yapılacak ödemelerin zamanı ve tutarı belli olduğu için ödemeler büyük miktarlarda yapılmaktadır. Buna karşın girişler yöneticilerin kontrolü dışında gerçekleştiği için sürekli ama düşük miktarlarda olmaktadır.

Şekil 8. Beranek Modeli



Beranek yarattığı bu modelde işletmeler için kritik bir nakit sınırı belirlemiştir. Bu sınırın aşılmasının işlemeyi nakit darlığına sokabileceğinden bahsetmiştir.

En uygun nakit miktarının tespit edilmesinde nakit ve menkul değerler arasındaki değişim masrafları ve nakit bulundurmanın fırsat maliyeti hesaplanmaktadır (Akgüç, 1998: 248).

Sonuç olarak firma yöneticisinin birincil hedefi, nakit para ile pazarlanabilir menkul değerler arasındaki değişim masraflarını ve nakit para yetersizliğinin neden olabileceği maliyetleri göz önünde bulundurarak, pazarlanabilir menkul değerlere yapılacak yatırımın gelirlerini maksimum düzeye çıkarmak olmalıdır.

Modelin eleştirileri ise şu şekildedir (Güngör, 2009: 84-85):

- Nakit giriş ve çıkışlarından ikisi de kısmen kontrol edilebilir. Hangisinin ne kadar kontrol edilebileceği ise firmanın özelliklerine ve firma yöneticilerine bağlıdır.
- Tahsilatlar zaman içinde dağıldığı gibi, ödemeler de dağılırlar. Her zaman toplu ödeme yapılacağını düşünmek gerçekçi değildir.
- Model, beklenmeyen giderler olabileceğini dikkate almamıştır.

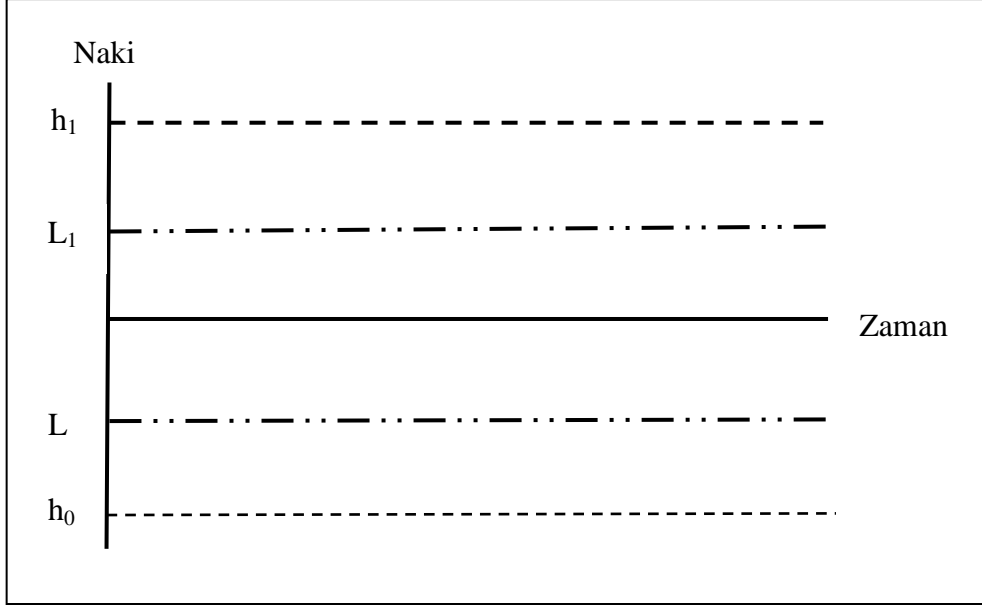
2.2.9.4. Stone Modeli

Optimum nakit düzeyinin belirlenmesine ilişkin olarak geliştirilmiş modellerden, gerçek yaşama uyarlanabilirdik düzeyi en yüksek olanı, Stone Modeli'dir. Stone Modeli, günlük nakit akış tahminlerinin Bernall K. Stone ve Robert A.Wood'un birlikte geliştirdikleri bir teknikle yeniden belirlenmesinden sonra işlerlik kazanmıştır (Kaya, 2007: 67).

Stone modeli, Miller- Orr Modeli'ne ile yakın bir varsayım ortaya koymuştur. Miller- Orr modelinin temel unsurları olan ortalama denge noktasını, alt sınır ve üst sınırını olduğu gibi almıştır. Ancak Stone modelinin farkı şuradadır; alt sınır ve üst sınır bu modelde dış sınırları ifade etmektedir. Bu iki kavrama ilave olarak iki tane iç sınır belirlenmiştir.

Şekil 9'da görüldüğü gibi nakit tutarı için altta ve üstte iki kademeli kontrol limitleri mevcuttur. R, amaçlanan nakit düzeyini işaret etmektedir. h_1 noktasında eldeki limit üstü nakit menkul kıymetlere dönüştürülürken, h_0 noktasında da nakit sıkışıklığını aşmak amacıyla menkul kıymetler nakde dönüştürülmektedir. İç kısımda yer alan L_1 ve L_0 sınırlarında yönetici tüm ihtimallere karşı tedbir almak durumundadır.

Şekil 9. Stone Modeli



Stone modeli günlük nakit tahminlerini, rahatlıkla ortaya konabilen büyük tutarlar ile ortaya konması güç olan birçok küçük ödeme ve tahsilatlara ayırmıştır. Vergiler, kâr payı ve borç ödemeleri kolayca belirlenebilen büyük tutarları oluştururken, hammadde alımı için ödemeler, yönetim giderleri vb. belirlenmesi kolay olmayan küçük tutarları oluşturmaktadır. Günlük nakit tahmininin ana amacı belirlenmesi kolay olmayan küçük unsurların tahminini yapmak ve bunu kolayca tahmin edilebilen büyük unsurlara eklemek ve toplam nakit bütçesini oluşturmaktır (Kurtuluş, 2007: 47).

Stone modelinin en önemli özelliği, finans yöneticisi, cari nakit düzeyi kontrol sınırlarını aşmıyca değin nakit akış seyrine müdahale etmemelidir. Bu sınırların geçilmesi halinde, firmanın ilerideki N sayıda gün için beklenen nakit akışı tahminlerine bağlı olarak finansal piyasalarda işlem yapılır. N sayıda gün firma tarafından önceden belirlenen bir kıstas olup, bu süre içerisinde oluşan nakit düzeyi iç üst kontrol sınırına ulaştığı anda pazarlanabilir menkul değerler alımına karar verilir, üst kontrol sınırına ulaştığında alım işlemi gerçekleştirilir. Bu süre içerisinde oluşan nakit düzeyinin iç alt kontrol sınırına ulaşması durumunda ise pazarlanabilir menkul değer satışına karar verilir, alt kontrol sınırında satış işleminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu işlemler gelecek N gün için beklenen nakit düzeyini hedef nakit düzeyine ulaştıracak tutarlarda yapılmalıdır (Kaya, 2007: 68).

Nakit yöneticisi, kontrol sınırına verilecek değerleri ve gün sayısını (N) belirler. Uygulamada gün sayısı olarak 3 ile 12 arasında bir değer kullanılması tavsiye edilmektedir. İç kontrol sınırları ise yöneticilerin tecrübe ve tahminlerine veya istatistiki tahminlere dayanarak bulunmaktadır (Güngör, 2009: 86).

Model, piyasalardaki değişken koşullara ve üst yönetimin mevcut sınırlarını ve nakit seviyelerini yaşanan değişimlere adapte etme isteklerine karşı istenilen değişikliklere imkân veren bir yapıdadır. Esnek ve değişimlere açıktır, ayrıca hatalara karşı daha güvenilir bir yapısı da vardır. Kullanımı çok ciddi bir bilgi gerektirmeyen, bu yönüyle de işletmelerdeki finans birimi çalışanlarınca da rahatlıkla anlaşılabilen bir modeldir.

Bu modelde de Beranek modelinde olduğu gibi nakit yetersizliğinin maliyeti bulunmaktadır. Fakat diğer taraftan, nakit ve menkul değerler arasındaki transfer işleminin maliyeti yer almamaktadır. Yine Beranek modelinde olduğu gibi menkul değerlerin nakde çevrilmesi ile nakit ihtiyacının karşılanabileceği ihmal edilmiştir.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çam (2006) yaptığı çalışmada, işletmelerin kârlarının işletmeler hakkında yorum yapacak kişiler açısından en güvenilir kaynak olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin kârlılığı üzerinde birbirinden farklı oldukça fazla etken bulunduğunu ve bu etkenler içerisinde özellikle likit fonları yönlendirme açısından nakit yönetiminin anahtar bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Bir işletmede uygulanmakta olan nakit politikasının, işletme kârlılığını etkilediğini, dolayısıyla nakit yönetiminde takip edilecek stratejilerin de işletme kârlılığında pozitif ya da negatif yönlü bir etki yapabileceğini tespit etmiştir.

Akgül (2008) yaptığı çalışmada, çokuluslu bir işletmede işletme sermayesi yönetimini incelemiştir. Çalışmasında, uluslararası işletmelerde uygulanan nakit yönetimi süreçlerinde bütüncül bir yaklaşımın hâkim olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu işletmelerin farklı ülkelerde faaliyet göstermelerinden ötürü döviz kurlarını yakından takip etmek zorunda olduklarını ve döviz işlemlerinden doğan maliyetleri dikkate almak durumunda olduklarını belirtmiştir. Araştırmanın sonucunda, çokuluslu işletmelerin kullanmak zorunda kaldıkları farklı para birimleri, buldukları ülkelerin ekonomik ve yasal farklılıkları ile dil farklılıkları, hükümetlerin tavırları ve siyasi çalkantı ve riskler gibi özellikleri ile yerel düzeydeki firmalardan ayrıldığını belirtmiştir. Çokuluslu işletmelerin yönetiminde bu farklılıkların birer artı değer olarak kabul edilerek, işletme açısından uygun kararların alınmasında ve işletmenin piyasa değerinin artırılmasında önemli etkenler olacağını vurgulamıştır.

Erdinç (2008) tarafından yapılan çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde ilgili finans çalışanlarının ve yöneticilerin nakit yönetimi konusuna ne derecede hâkim olduklarını tespit etmek; pratikte bu konu ile ilgili olarak kullandıkları teknikleri incelemek; iş yaşamında karşılaştıkları problemleri gözlemlemek ve bu sektörde nakit yönetiminin uygulanmasında yönelik beklentileri tespit etmektir. Araştırmanın sonucunda konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin etkinleştirilmesiyle işletme değerini arttırmanın mümkün olduğu açıklanmıştır. Üst yönetimlerin risk alma konusunda açık olmaları; nakit yönetimi konusunun önemini anlayarak, çalışanlarına gereken bilgi ve becerileri kazandıracak eğitimleri

sağlamaları ile turizm sektörüne has bir nakit yönetim modelinin geliştirilebilmesinin önemli olduğunu vurgulanmıştır.

Ünlü (2010) tarafından yapılan çalışmada, küreselleşme süreci ile beraber çokuluslu işletmelerin uluslararası yatırımlarının dünya ekonomisi açısından önemini arttırdığını belirterek, büyüklükleri ve faaliyet alanlarının türleri ile bu işletmelerin küreselleşmenin baş aktörü olduklarını vurgulamıştır. Ünlü 'ye göre çokuluslu işletmelerin varlıklarını sağlıklı bir biçimde devam ettirmeleri uygulayacakları nakit yönetim modellerinin etkinliği ile yakında ilgilidir.

Galimidi (2010) tarafından yapılan araştırmada imalat sektöründe sayıları artan KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerin nakit yönetimini kullanım durumları arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Araştırmanın sonucunda, işletmelerdeki kâr odaklı yaklaşımlar ile piyasadan kopuk, piyasanın ihtiyaçlarını göz ardı eden yaklaşımların bu işletmelerin gereksinimlerini karşılamadığı belirtilerek, bahsi geçen ihtiyaçların karşılanması için özellikle de kriz koşullarında, işletmelerin esas faaliyet, kârlılık ve nakit yönetimi arasındaki en uygun dengeyi sağlamaya çalışmalarının önemi açıklanmıştır.

Kireçtepe (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, işletmelerde nakit yönetiminin önemi ve işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen nakit yönetimi ürünlerinin şirketlere olan etkisini incelemek olarak ifade edilmiştir. Bu çerçevede yapılan çalışma sonucunda, şirketlerin hem tahsilat hem de ödeme tarafında kullanmış oldukları yeni sistemlerin, şirketlerin finansal yapıları da dâhil olmak üzere her süreçte olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Geleneksel yöntemler ile kıyaslandığında, kullanılan yeni sistemler özellikle operasyonel iş yükü ve maliyetlerde azalış, tahsilat garantisi, tahsil süresinde düşme, hatalı işlem sayısında azalma gibi olumlu etkileri ile dikkat çekmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmada veri elde edebilmek için biçimlendirilmiş anket formu vasıtasıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1.Evren ve Örneklem

Çalışmayı gerçekleştiren kişinin, çalışma alanının sınırlarını belirleyen, örneğini seçtiği ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği gruba evren denilmektedir. Belli kısıtlamalar getirerek her tür grup evrene dönüştürülebilmektedir. Tanımlanmış bir evren kendisini diğer gruplardan ayıran en az bir özelliğe sahip olan evrendir. İkincisi ise araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evren olarak ifade edilen gerçekçi evrendir (Altunışık vd., 2012: 132-133). Buna göre belirli kısıtlar çerçevesinde araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren turistik konaklama işletmeleri oluşturmaktadır.

Örneklem, bir araştırmada kullanılmak üzere seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir. Örneklemenin amacı araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi, evrenin bütününe araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2012: 133). Daha önce sınırlılıklarda da belirtildiği gibi, firmaların bu konudaki ilgisizliği ve bilgi paylaşımına yanaşmamaları sebebiyle örneklem olarak ülke genelinde faaliyet gösteren resort konaklama işletmelerinden 9 otel seçilerek nitel bir araştırma yapılması tercih edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

İlk olarak araştırmanın alanyazın taraması yapılarak konu ile ilgili yüksek lisans, doktora tezleri, akademik makaleler, bilimsel çalışmaların yayınlandığı süreli yayımlar incelenerek dolaylı kaynaklardan veriler sağlanmıştır.

İkinci aşamada, araştırmada bulgular elde etmek amacı ile biçimlendirilmiş anket formu kullanılmıştır. Biçimlendirilmiş anket formunun uygulanmasında yüz yüze görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

Araştırmada hazırlanan biçimlendirilmiş anket formu iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin niteliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinin nakit yönetim politikalarını ve nakit yönetimine verdikleri önem düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır.

Biçimlendirilmiş anket formu, konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Araştırmada bilgi kaynağı olarak işletmelerin mali işler müdürleri, muhasebe müdürleri ve genel müdürler seçilmiştir. Bu düzeydeki kişilerin seçilmesinin nedeni, işletmedeki konumları itibarıyla nakit yönetimine ilişkin sorulara sağlıklı yanıtlar verebileceklerinin düşünülmesidir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak hazırlanan biçimlendirilmiş anket formu, örneklem olarak seçilen resort otellere yüz yüze görüşme yönteminden yararlanılarak uygulanmıştır.

Çalışma konusunun, konaklama işletmelerinin özel önem taşıyan verileriyle ilgili olmasından dolayı bilgi alma imkânı sınırlı düzeyde kalmıştır. Doğrudan, işletmelerin finans/ muhasebe birimlerine ulaşma ve randevu isteme taleplerimiz işletmelerce geri çevrilmiştir. Konaklama işletmelerinin ilgili birimlerine ancak referans kişiler aracılığı ile görüşme taleplerimiz ulaştırılabilmektedir. Bazı işletmeler görüşme yapmadan önce soruları görmek ve buna göre talebimizi değerlendirmek istemişlerdir. Bu koşullar altında ulaşılabilen 21 işletmenin sadece 9 tanesi görüşme talebimize olumlu yanıt vermiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin verileri, işletme

isimlerinin gizli kalması kaydı ile alınabilmiştir. Bu bakımdan araştırmaya katılma konusunda olumlu görüş bildiren Antalya-Belek ve Nevşehir-Ürgüp bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile 2016 yılının şubat ve mayıs ayları arasındaki zaman diliminde çalışma yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

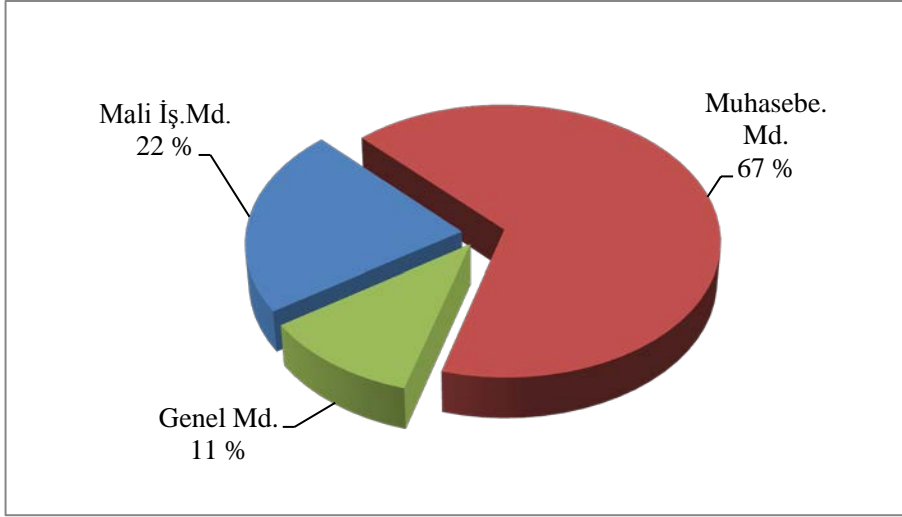
Araştırmada toplanan verilerin analizinde biçimlendirilmiş anket formunda yer alan iki bölüme göre hareket edilmiştir. İlk olarak katılımcı otel işletmelerinin biçimsel niteliklerini anlamaya yönelik yüzde değerleri hesaplanmıştır. Biçimlendirilmiş anket formunun ikinci bölümünde, konaklama işletmelerinin nakit yönetim politikalarını ve nakit yönetimine verdikleri önem düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır. Bu bölüme ilişkin yanıtlar yüzdelerle dağılımlarına göre incelenerek analizleri yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırmaya Katılan Otellerin Nitelikleri

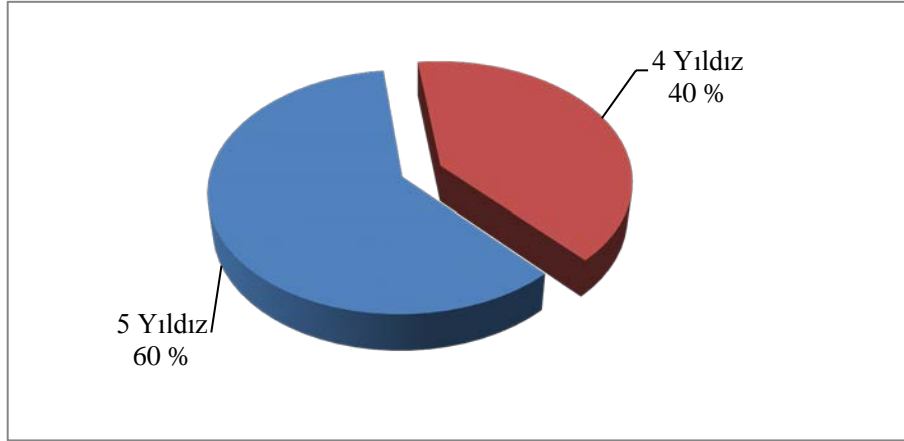
Araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmelerinin niteliklerine ilişkin verilerin yüzdesel dağılımlarını içeren grafikler ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Şekil 10. Cevaplayan Yöneticinin Statüsü



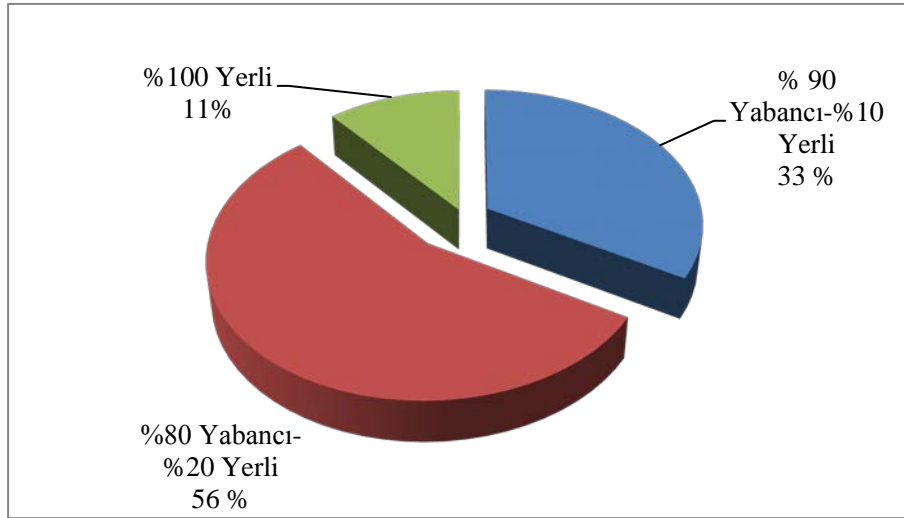
Şekil 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerde görüşme formuna cevap veren yöneticilerin işletmedeki statülerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların 6'sının (% 67) muhasebe müdürü, 2'sinin mali işler müdürü (% 22) ve 1 kişinin genel müdür (% 11) olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 11. Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sayısı



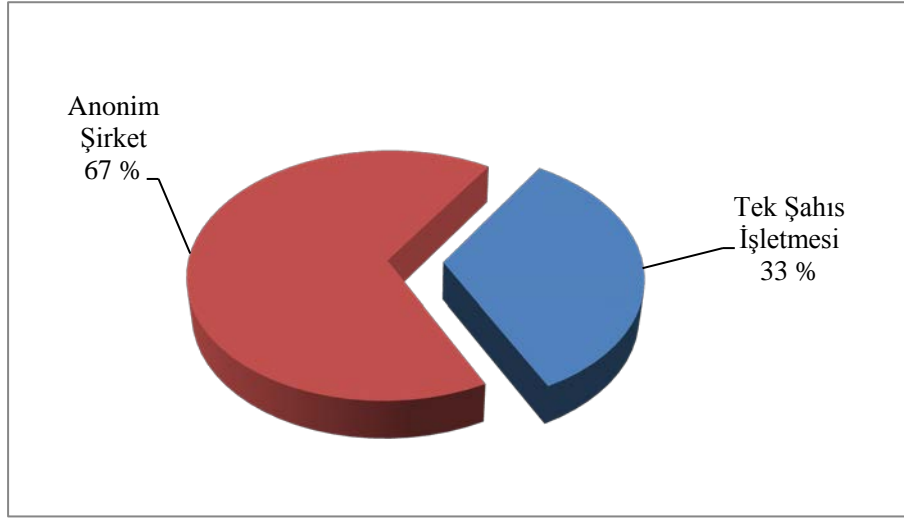
Şekil 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin 6'sının (% 60) 5 yıldızlı, 3 işletmenin (% 40) ise 4 yıldızlı olduğu görülmektedir.

Şekil 12. Konaklama İşletmelerinin Müşteri Yapıları



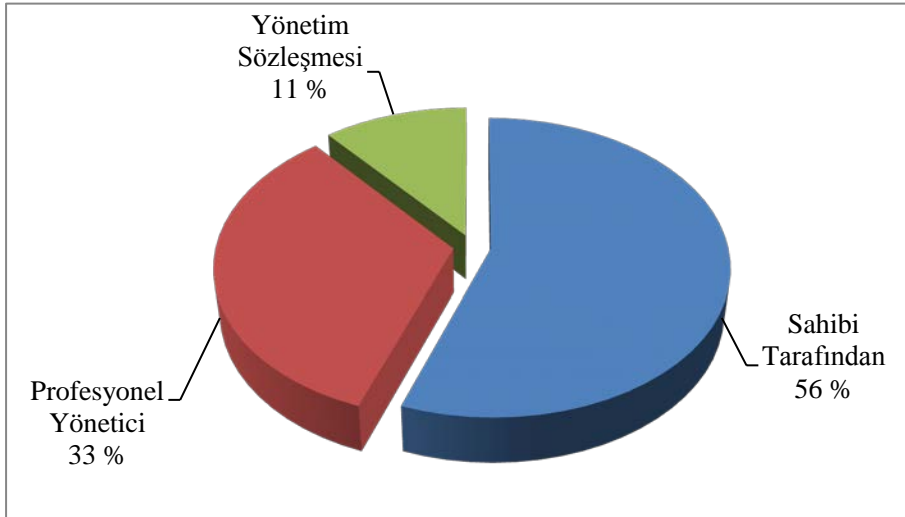
Araştırmaya katılan işletmelerin ağırladıkları ziyaretçilerin profillerini gösteren şekil 12 incelendiğinde, işletmeleri tercih eden ziyaretçilerin ağırlıklı olarak yabancı (% 56, 6 otel) olduğu, bunun yanında bir otelin ise tamamen yerli ziyaretçileri ağırladığı görülmektedir.

Şekil 13. Konaklama İşletmelerinin Hukuki Statüsü



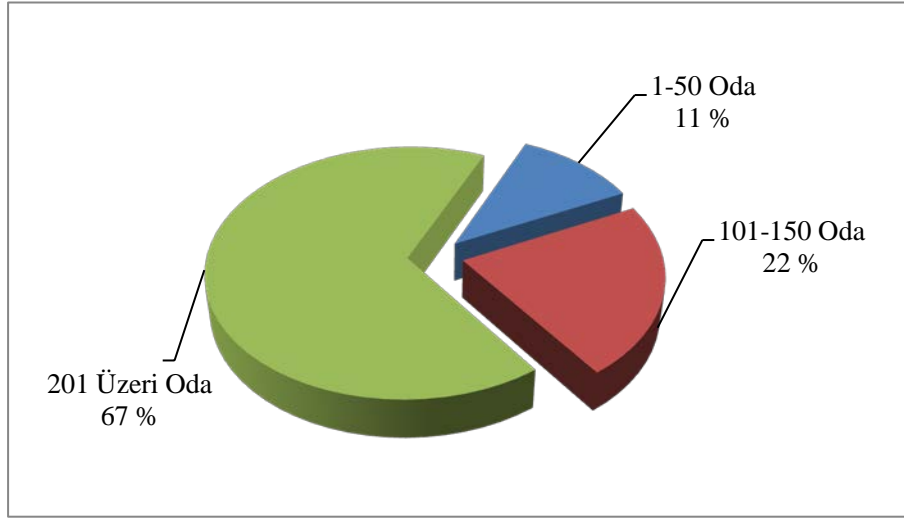
Araştırmaya katılım gösteren konaklama işletmelerinin hukuki yapılarını gösteren şekil 13 incelendiğinde, bu işletmelerden 6'sının (% 67) anonim şirket, geriye kalan 3'ünün ise (%33) şahıs işletmesi olarak faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Şekil 14. Konaklama İşletmelerinin Yönetim Şekli



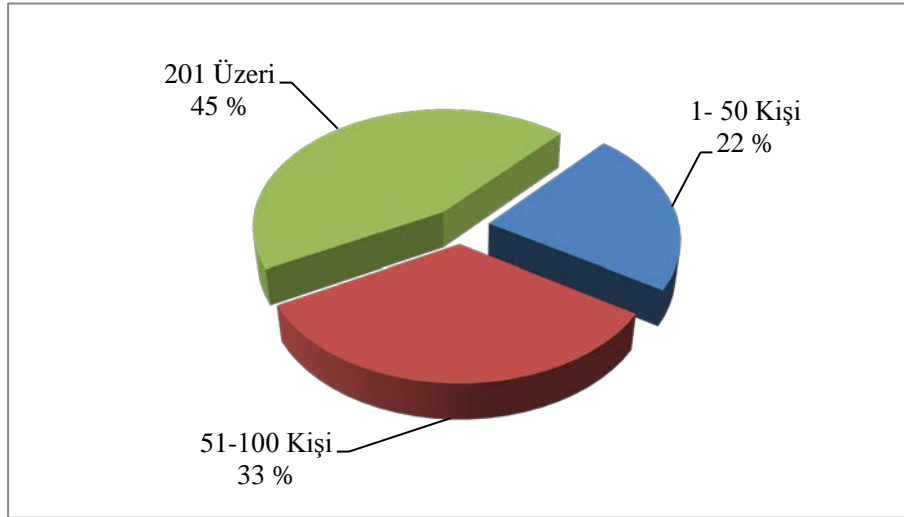
Araştırmaya konu olan konaklama işletmelerinin 5'i (% 56) sahibi olan kişilerce yönetilmektedir. Geriye kalan işletmelerin 3'ü (% 33) ise profesyonel yöneticiler tarafından yönetilirken, 1'i (% 11) yönetim sözleşmesi ile yönetilmektedir.

Şekil 15. Konaklama İşletmelerinin Oda Sayısı



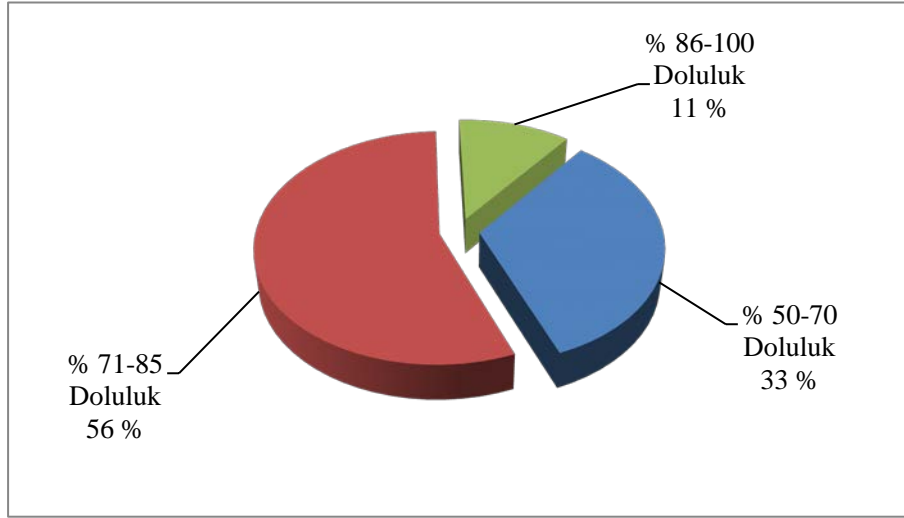
Şekil 15 incelendiğinde, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin 6'sının (% 67) 201 adet üzerinde oda sayısına sahip olduğu görülmektedir. Diğer 2 işletmenin 101-150 (% 22) arasında oda sayısına, 1 işletmenin ise 1-50 (% 11) arasında oda sayısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 16. Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayısı



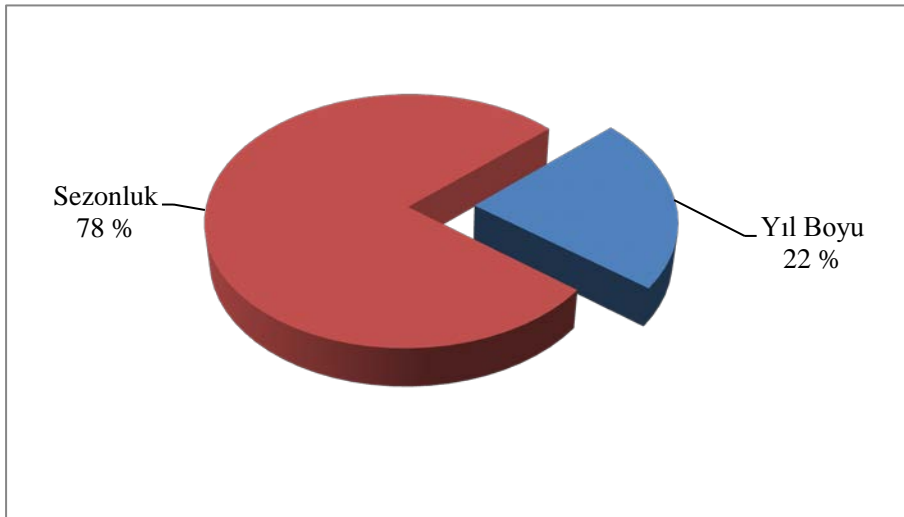
Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin çalışan sayılarının gösterildiği şekil 16'ya göre 4 işletmenin (% 45) çalışan sayısı 201'in üzerindedir. Diğer 3 işletmenin (% 33) çalışan sayısı 51-100 arasında iken 2'sinin (% 22) çalışan sayısı ise 1-50 arasındadır.

Şekil 17. Konaklama İşletmelerinin Son Yıllardaki Doluluk Oranı



Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin son yıllardaki doluluk oranlarının yer aldığı Şekil 17 incelendiğinde, işletmelerin 5'inde (% 56) doluluğun % 71-85 seviyesinde olduğu, 3 (% 33) işletmenin doluluk oranının % 50-70 seviyesinde ve 1 (% 11) işletmenin % 86-100 seviyesinde doluluğa sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 18. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Özelliği

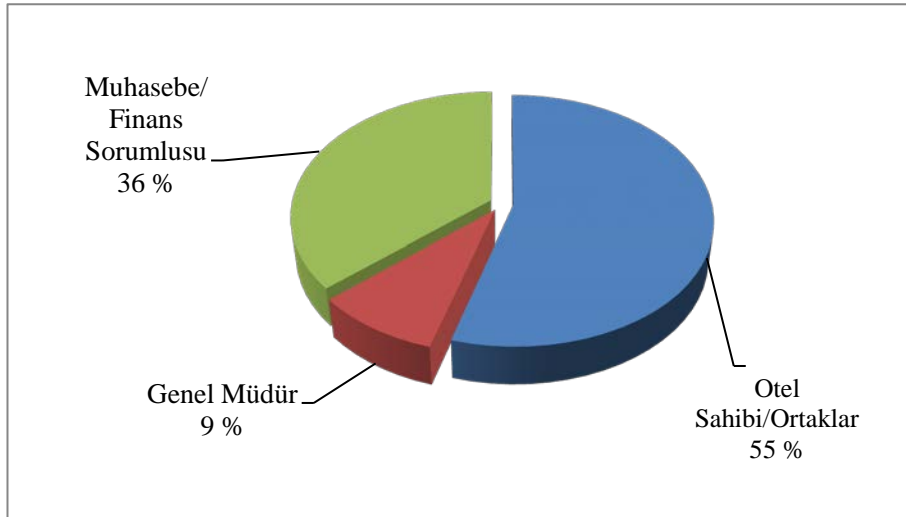


Şekil 18'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin 7'si (% 78) sezonluk olarak, geriye kalan 2 (%22) işletmenin ise yıl boyu faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.2. Görüşme Bulguları

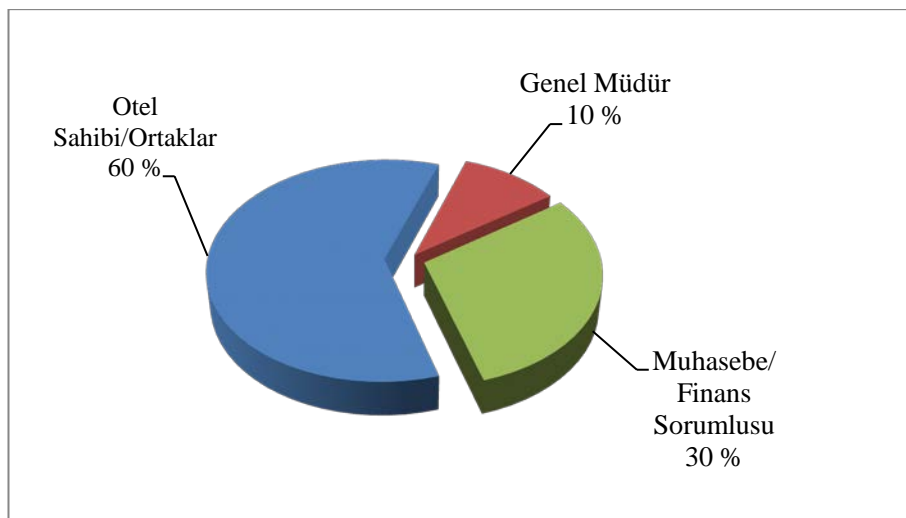
Biçimlendirilmiş anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorulara verilen yanıtların analizlerini gösteren grafikler aşağıda verilmektedir:

Şekil 19. Otelinizde Finansal Konularda Yetkili Organ veya Yönetici Kimdir?



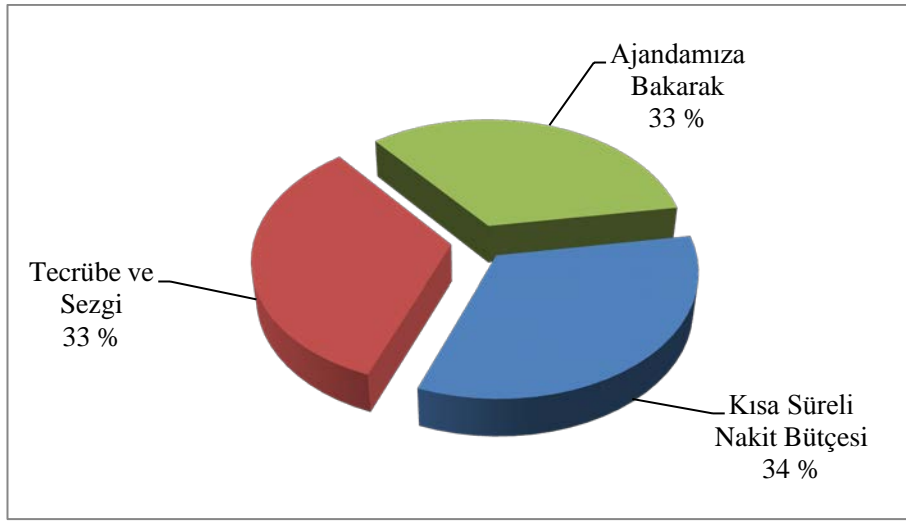
Şekil 19 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinde finansal konularda yetkili olan kişilerin dağılımı görülmektedir. Buna göre 6 işletmede (%55) otel sahibi veya ortaklar, 4 işletmede (% 36) muhasebe/finans sorumlusu ve 1 işletmede (% 9) genel müdür yetkilidir.

Şekil 20. Otelinizde Ödemeler İçin “Kasa ve Banka (Nakit) Hesabı”nın Yönetiminden Sorumlu Birim ya da Kişi Kimdir?



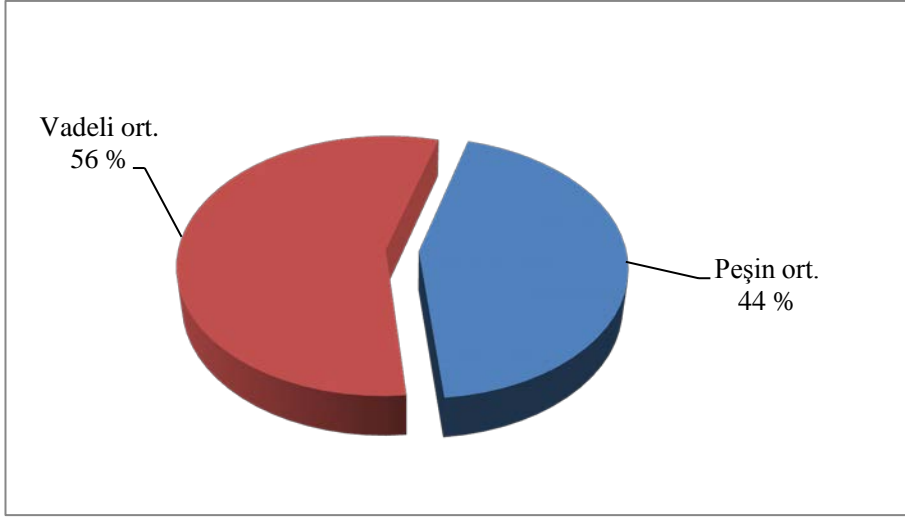
Şekil 20 incelendiğinde araştırmaya katılım gösteren otel işletmelerinde kasa ve banka hesabından sorumlu birim ya da kişilerin dağılımı görülmektedir. Buna göre 6 işletmede (% 60) otel sahibi veya ortaklar, 3 işletmede (% 30) muhasebe/finans sorumlusu ve 1 işletmede (% 10) genel müdür belirtilen konuda sorumludur.

Şekil 21. Otelinizle İlgili Gelecekte Meydana Gelecek Nakit Ödeme ve Tahsilatları Nasıl Öngörüyorsunuz?



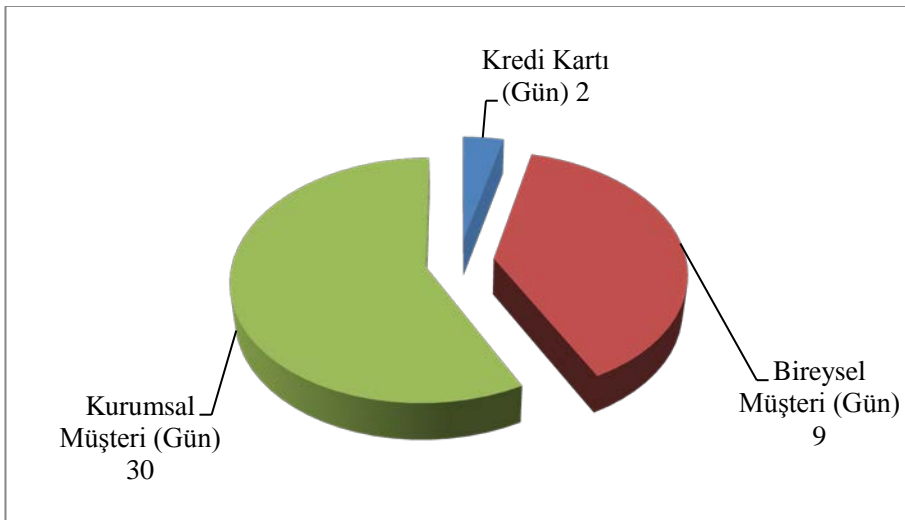
Şekil 21 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelecekte karşılaşacakları nakit ödemelerini ve tahsilatlarını nasıl öngördüklerine (tahmin ettiklerine) ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre 3 işletmede (% 33) kısa süreli nakit bütçesi hazırlanmakta, 3 işletmede (% 33) tecrübe ve sezilere göre hareket edilmekte ve 3 işletmede (% 34) ise ajandaya bakılarak öngörüde bulunmaktadır.

Şekil 22. Toplam Satışlarınızın Yaklaşık Yüzde Kaçı Peşin, Yüzde Kaçı Vadeli-dir?



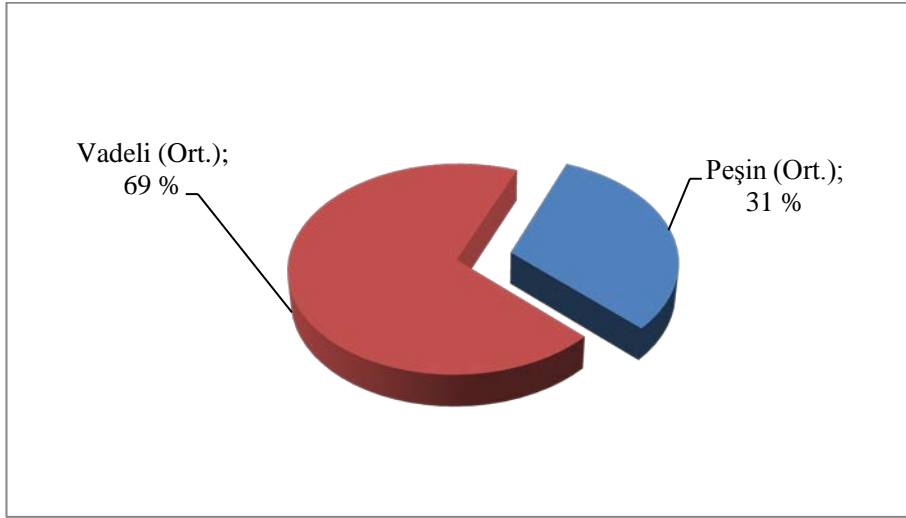
Şekil 22 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin toplam satışlarının ortalama yüzde kaçının peşin ve yüzde kaçının vadeli olarak gerçekleştiğine ilişkin veriler görülmektedir. Buna göre işletmelerin satışlarının ortalama % 56'sı vadeli, % 44 ise nakit olarak gerçekleşmektedir.

Şekil 23. Satışlarınızda Müşterilerinize Uyguladığınız Vadenin Süresi (Gün) Nedir?



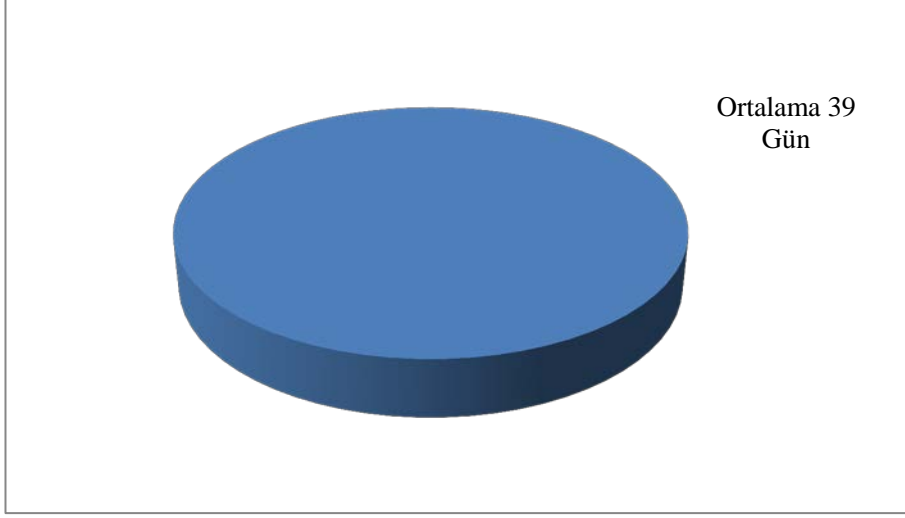
Şekil 23 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin müşterilerine uyguladıkları ortalama vade sürelerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre kredi kartlarında ortalama vade 2 gün, bireysel müşteriler için ortalama vade 9 gün, kurumsal müşteriler ise ortalama vade 30 gün ile sınırlı kalmaktadır.

Şekil 24. Girdiler (Yiyecek, İçecek vd. Tedarikler) İçin Yapılan Ödemelerinizin Yaklaşık Ne Kadarı Peşin, Ne Kadarı Vadeli?



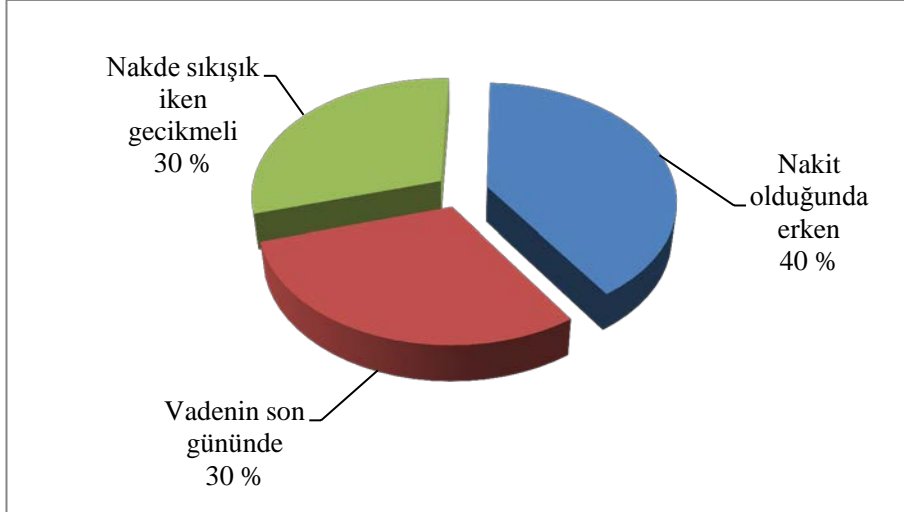
Şekil 24 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin girdi alımları için yapılan ödemelerinin peşin ve vadeli dağılımlarının ortalama değerleri görülmektedir. Buna göre otel işletmeleri girdi alımlarının ortalama % 31’ni peşin, ortalama % 69’nu vadeli olarak gerçekleştirmektedirler.

Şekil 25. Ödemelerinizde Size Tanınan Kredinin Ortalama Vadesi Kaç Gündür?



Şekil 25 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerine ödemelerinde tanınan ortalama vadenin kaç gün olduğu görülmektedir. Buna göre otel işletmelerine tanınan vade ortalama 39 gündür.

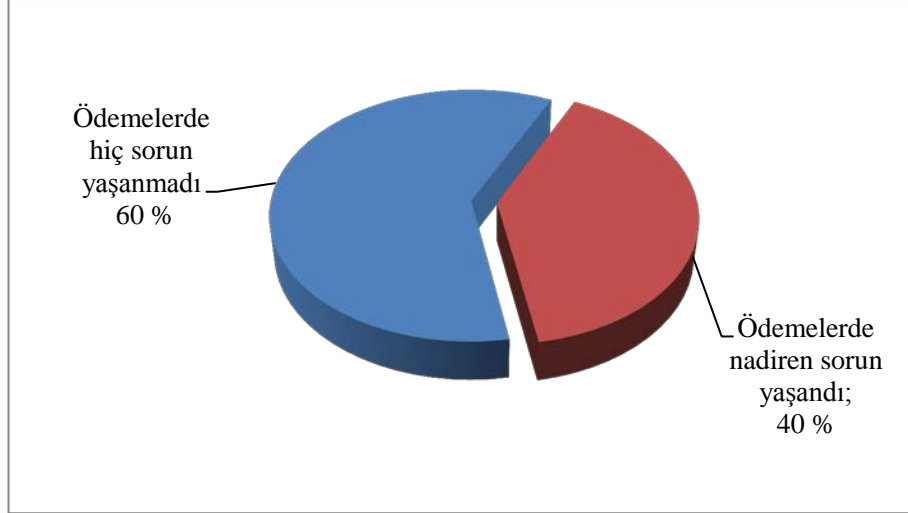
Şekil 26. Ödeme Politikanız Hangisidir?



Şekil 26 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin ödeme politikalarına ilişkin verilerin dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 4'ü (% 40) ödemelerini nakit olduğunda erken gerçekleştirmekte, 3'ü (% 30)

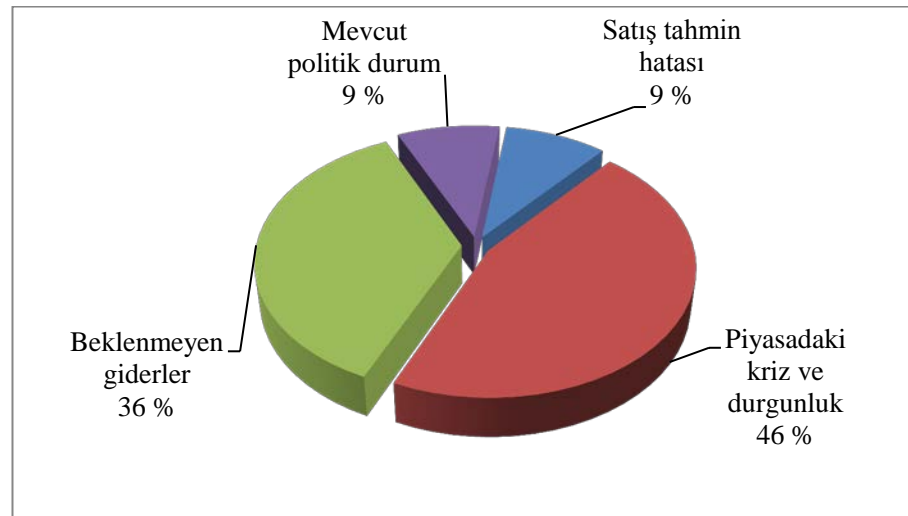
ödemelerini vadenin son gününe bırakmakta, geriye kalan 3'ü (% 30) ise nakde sıkışık olduklarında ödemelerini geciktirebilmektedirler.

Şekil 27. Hangisi Otelinizin Durumunu Daha Çok Yansıtmaktadır?



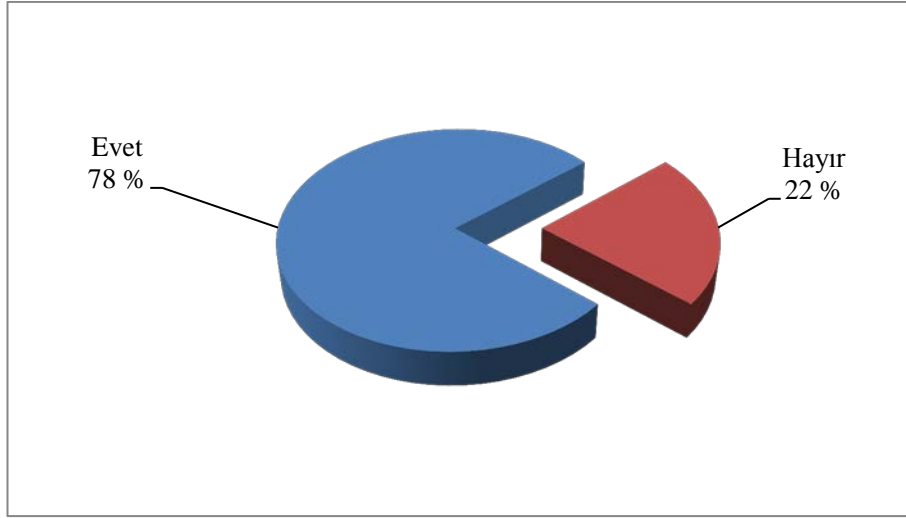
Şekil 27 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin ödemelerine ilişkin ifadelerden kendilerine en uygun olanını seçmeleri istenmiş ve verilen yanıtlara göre ortaya çıkan dağılım görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 6'sı (% 60) ödemelerinde bugüne kadar hiç sorun yaşamadıklarını, 4'ü (% 40) ise ödemelerinde bugüne kadar nadiren sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 28. Otelinizi Nakit Ödeme Sıkıntısına Sokan Faktörler Hangisidir?



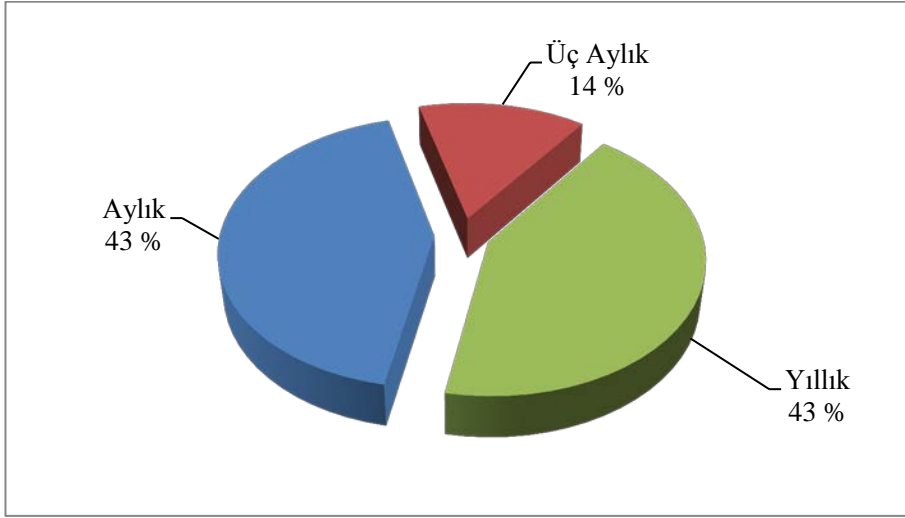
Şekil 28 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerini nakit ödeme sıkıntısına sokan faktörlerin hangileri olduğuna ilişkin veriler görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 6'sı (% 46) piyasada oluşan kriz ve durgunluktan dolayı, 4'ü (% 36) beklenmeyen giderlerin ortaya çıkmasından dolayı, 1'i (% 9) satış tahmin hatalarından dolayı, 1'i (% 9) mevcut politik durumdan dolayı ödeme sıkıntısı yaşamaktadırlar.

Şekil 29. Otelinizde Nakit Bütçesi Uygulanmakta mıdır?



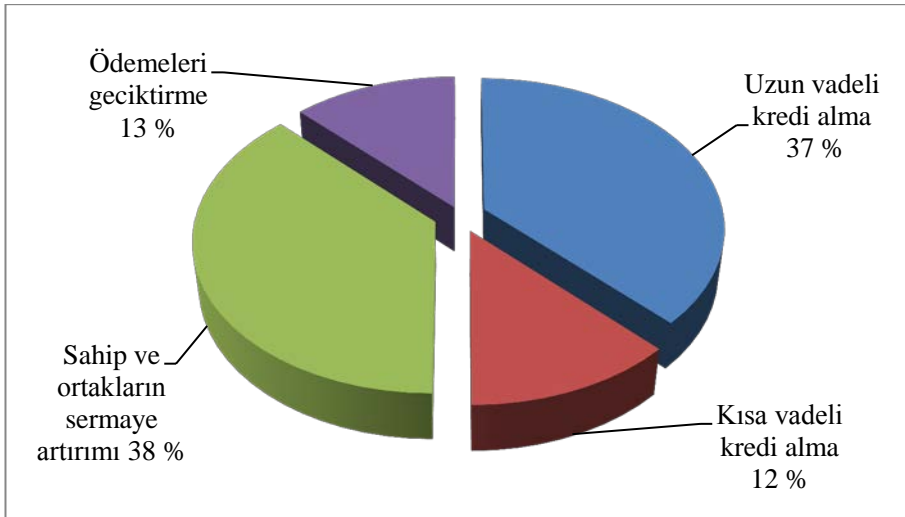
Şekil 29 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin nakit bütçesi uygulama durumları ile ilgili soruya verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre işletmelerin 7'si (% 78) nakit bütçesi uyguladıklarını, 2'si (% 22) ise nakit bütçesi uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 30. Nakit Bütçesi Hangi Süreler İçin Düzenlenmektedir?



Şekil 30 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin hangi süreler için nakit bütçesi düzenledikleri ile ilgili bilgilerin dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 3'ü (% 43) aylık olarak, diğer 3'ü (% 43) yıllık olarak, 1'i (% 14) ise üç aylık olarak nakit bütçesi hazırladıklarını belirtmişlerdir.

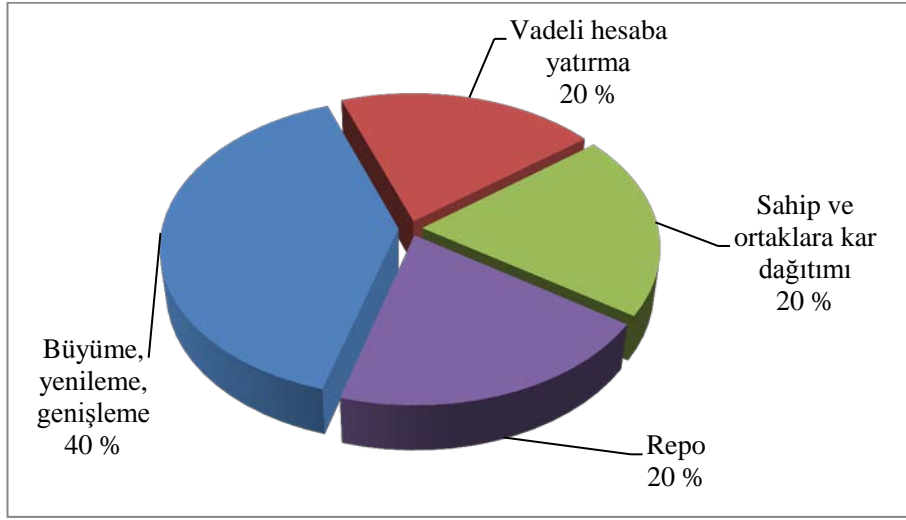
Şekil 31. Otelinizde Nakit Açığı Oluştığında En Çok Başvurduğunuz Tedbir Hangisidir?



Şekil 31 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin nakit açığı (nakit sıkışıklığı) oluştuğunda başvurdukları tedbirlerin neler olduğuna ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinden 3'ü (%)

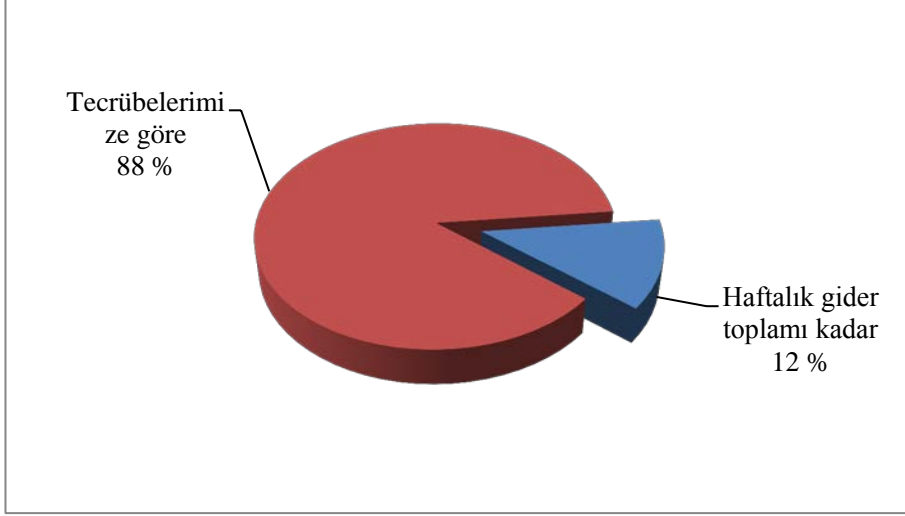
37) ticari bankalardan uzun vadeli (1 yıldan uzun) kredi almayı, 1'i (% 12) ticari bankalardan kısa vadeli (1 yıldan kısa) kredi almayı, 3'ü (% 38) sahip veya ortakların sermaye artırımını yapmasını ve 1'i (% 13) ise ödemelerini geciktirmeyi tercih etmektedir.

Şekil 32. Otelinizde Oluşan Nakit Fazlası (Birikmesi) Ne Şekilde Değerlendirilmektedir?



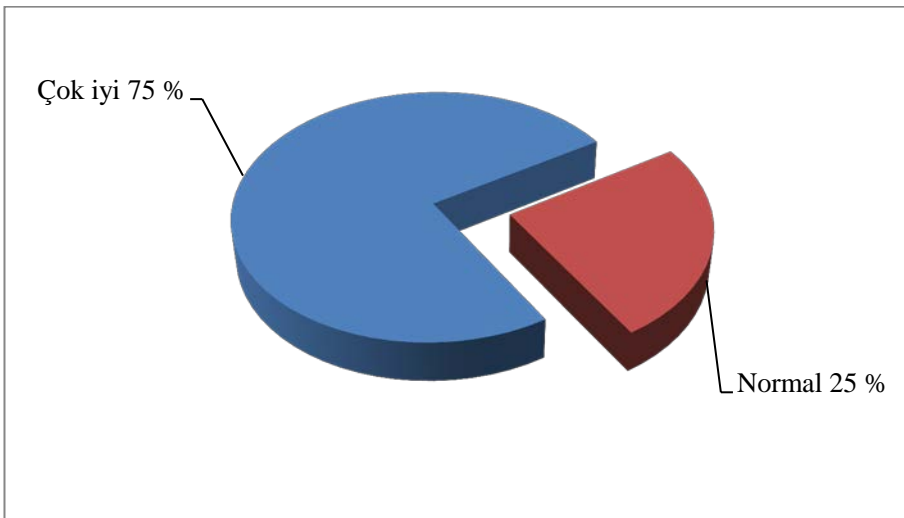
Şekil 32 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin kasalarında nakit fazlası oluşması durumunda bunu ne şekilde değerlendirdiklerine ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 4'ü (% 40) nakit fazlasını, otelin büyüme, genişleme ve yenileme yatırımları için fon oluşturmakta kullanmakta, 2'si (% 20) vadeli (faizli) banka hesabına yatırmakta, 2'si (% 20) repo yapmakta ve 1'i (% 20) sahip ve ortaklara kâr payı olarak dağıtmaktadır.

Şekil 33. Otelinizin Günlük Nakit İşlemleri ve Tedbir Amaçlı Nakit Tutmasında İzlenen Yol Hangisidir?



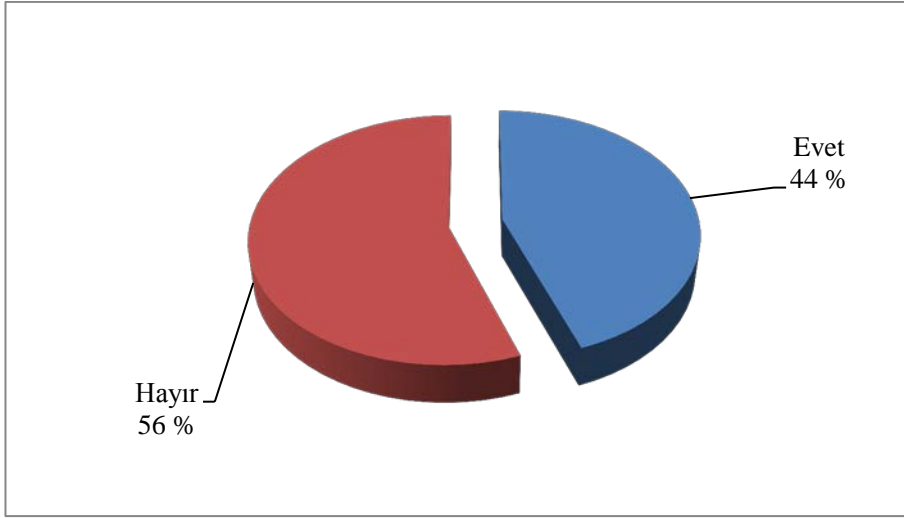
Şekil 33 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin günlük nakit işlemleri ve tedbir amaçlı nakit bulundurma nedenlerine yönelik soruya verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 7'si (% 88) tecrübelerine göre belirledikleri sabit bir tutarı bloke etmeyi, 1'i ise (% 12) haftalık gider toplamı kadar en az nakit bulundurmayı tercih etmektedirler.

Şekil 34. Bankalar Nezdinde Kısa Vadeli Finansman Konusunda Kredi İtibarınızı Nasıl Değerlendiriyorsunuz?



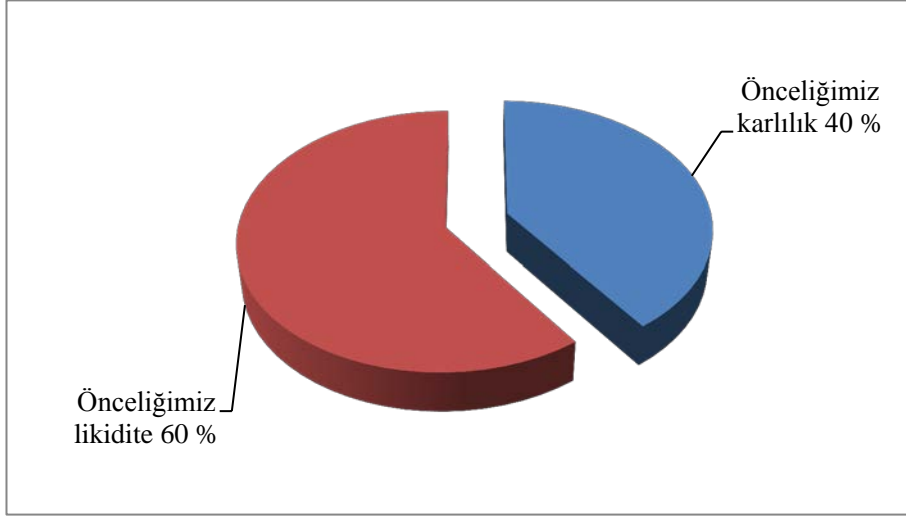
Şekil 34 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin bankalar nezdinde kısa vadeli finansman konusunda kredi itibarları hakkında verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 6'sı (% 75) kredi itibarlarının çok iyi olduğunu, 2'si (% 25) ise kredi itibarlarının normal seviyede olduğunu belirtmiştir.

Şekil 35. Kısa Vadeli Nakit İhtiyaçlarınızın Karşılanmasında Bankalarla Önceden Yapılan Kredi Anlaşmanız Var mıdır?



Şekil 35 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin kısa vadeli nakit ihtiyaçlarının karşılanmasında bankalarla önceden yapılmış kredi anlaşmalarına yönelik soruya verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinin 4'ünün (% 44) bankalarla önceden yapılmış bir anlaşması varken, 6'sınının (% 56) bankalarla herhangi bir kredi anlaşması bulunmamaktadır.

Şekil 36. Otelinizde Nakit Yönetimine İlişkin Aşağıdakilerden Hangisi Daha Doğrudur?



Şekil 36 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmelerinin nakit yönetimine ilişkin kendilerine sunulan ifadelerden hangisinin daha doğru olduğuna dair verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinden 4'ü (% 40) nakit yönetimde önceliklerinin kârlılık (nakit fazlasını değerlendirme) ilkesi olduğunu, 6'sı (% 60) ise nakit yönetimde önceliklerinin likidite (nakit ödemelerini tam ve zamanında yerine getirme) ilkesi olduğunu belirtmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Nakit, işletmelerde bulundurulması zorunlu bir varlıktır. Nakit olmadan bir işletmenin rutin faaliyetlerini sürdürebilmesi mümkün değildir. İşletmeler, faaliyetlerinden doğan günlük nakit ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeterli tutarda nakdi daima hazır bulundurmaktadırlar. İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi, borçların zamanında ödenebilmesi, nakit giriş ve çıkışlarının ayarlanabilmesi ve nakit açığının önceden tahmin edilerek gerekli önlemlerin alınabilmesi, ancak etkin ve başarılı bir nakit yönetimi sayesinde mümkün olabilir. Bu nedenle nakit ve nakit yönetimi, işletmeler için hayati öneme sahiptir.

Konaklama işletmelerinde nakit; faaliyetler için kasada tutulan nakit ve bankadaki nakitten oluşmaktadır. Nakit, bankadaki hesaplar ve bankaya yatırılmamış nakit gelirlerin her ikisini de kapsamaktadır. Bankadaki nakit denildiğinde genellikle kastedilen vadesiz mevduat hesaplarıdır. Bazı işletmeler ise vadeli mevduatları ve vadeli mevduat sertifikalarını da bankadaki nakit kapsamında değerlendirmektedirler.

Nakit yönetimi, işletmenin para giriş ve çıkışlarını tahmin etmek, optimum nakit tutarını belirlemek ve eldeki fazla nakdi en uygun alanlara yönlendirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Nakit yönetiminde temel amaç, işletmelerin faaliyetlerindeki etkinliğini düşürmeden işletme kârlılığını artıracak biçimde eldeki nakit tutarının ayarlanmasıdır. Bir başka ifadeyle, işletmelerin kârlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde yeterli likiditenin bulundurulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, nakit yönetimi, gelecekteki ihtiyaçları karşılayacak ve işletme kârlılığını olumlu yönde etkileyecek yeterli likiditenin korunmasıdır. Nakit yönetimi, işletmelerin finansal yönetiminde en kritik öneme sahip bir konudur. En kârlı işletme bile eğer nakdini doğru bir şekilde yönetemezse iflasa edebilir. Nakit yönetiminin önemi, özellikle

finans piyasalarında belirsizlik dönemlerinde ve ekonomik darboğaz durumlarında daha da artmaktadır (Blach ve Diğerleri, 2014: 210).

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin kavramsal olarak incelenmesinin yanı sıra, uygulaması da araştırılmıştır. Nitel bir araştırma ile dokuz adet otelde nakit yönetiminin uygulaması araştırılmıştır. Uygulamada otellerde nakit yönetimi araştırılarak, konaklama işletmelerinde nakit yönetiminin diğer işletmelerden belirgin bir farklılığı olup olmadığı, uygulamada bilinçli ve etkin bir nakit yönetimi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, pratikte nakit yönetimi adına gerçekleştirilen uygulamaların ve yöntemlerin neler olduğu, varsa nakit yönetimi alanında yaşanan finansal sorunları belirlemek, uygulama araştırmasının başlıca amaçlarını oluşturmuştur.

Otel işletmelerinde nakit yönetimi uygulamalarına ilişkin, yapılan araştırma ile ulaşılan sonuçlar, aşağıda açıklanmaktadır:

- Araştırılan otellerde genel olarak finansal konularda ve özel olarak nakit yönetimi alanında sorumlu yöneticilerin başında, sırasıyla, sahip/ortaklar, muhasebe/finans yöneticileri ve genel müdürler gelmektedir. Araştırmaya katılan otellerin 2/3'ünde sahipler/ortaklar, genel yönetim ve finansal konularda yetkilidirler ve bu durum nakit yönetimi için de geçerlidir. Nakit yönetimi, sahipler/ortaklar ile muhasebe/finans yöneticileri arasında koordine edilmektedir.
- Etkin nakit yönetiminde nakit girişleri ile nakit çıkışlarının önceden tahmini en önemli rolü oynamaktadır. Nakit bütçesi, nakit planlama ve kontrol aracıdır ve nakit yönetiminde vazgeçilmezdir. Nakit bütçesi, yakın gelecekte nakit giriş ve çıkış tahminlerini göstererek önceden önlem alınmasına ve etkin finansman/yatırım kararlarının alınmasına imkân sağlamaktadır. Bununla birlikte araştırmaya katılan otellerin yalnızca 1/3'ü nakit bütçesini bir planlama aracı olarak kullanmakta, diğerleri (2/3'ü) bunun yerine tecrübe ve sezgilerini ve not defterlerini kullanmaktadırlar.
- Araştırılan otellerin yetkilileri, bir başka soruya verdikleri yanıtta, çoğunlukla otellerinde nakit bütçesi düzenlediklerini belirtmişlerdir. Her iki ilgili soruya verilen cevaplar çelişkilidir. Burada bazı yetkililerin nakit bütçesinin işlevini tam değerlendiremedikleri düşünülmektedir.

- Nakit bütçesi düzenlediklerini ifade eden otellerin 3'ü nakit bütçesinin süresinin aylık olduğunu, diğer 3'ü yıllık olduğunu ve 1'i de üç aylık olduğunu belirtmişlerdir. Nakit bütçesinde vade uzadıkça tahmin zorlaşmakta, vade kısaldıkça da yararı azalmaktadır. Otellerde optimal nakit bütçesi süresinin üç ay olduğu ileri sürülebilir. Geçen her ay için yeni ay eklenmeli, böylece her durumda üç aylık periyotta otel finans sorumluları önlerini görebilmelidirler.
- İşletmelerin satışlarının peşin ve vadeli ayrımı ve bunun yüzdeleri nakit akışı üzerinde etkilidir ve nakit yönetiminde dikkate alınmalıdır. Araştırılan otellerde satışların ortalama % 56'sı vadeli iken, % 44'ü peşindir. Vadeli satışlar bir süre sonra tahsil edileceğinden, nakit yönetimi üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Kimlere ne tutarda kredili satış yapılacağı kadar, müşterilere satışta ne kadar vade tanınacağı da önemlidir. Bu amaçla sorulan bir soruya göre, kredi kartlarında ortalama vade 2 gün, bireysel müşteriler için ortalama vade 9 gün, kurumsal müşteriler ise ortalama vade 30 gün ile sınırlıdır.
- Nakit akımında madalyonun diğer yüzünde alımlarının peşin ve vadeli dağılımının nasıl olduğu bulunmaktadır. Bu konuda araştırılan otel işletmeleri, girdi alımlarının ortalama % 31'ni peşin, ortalama % 69'nu vadeli olarak gerçekleştirmektedirler. Kredili alımlarla kredili satışların peşin/vadeli dağılımı karşılaştırıldığında, koşulların otellerin lehinde olduğu görülmektedir.
- Otel işletmelerinin vadeli girdi alımlarında kullandıkları kredi süresi de önemlidir. Bu konuda araştırılan otellerin kredili girdi alımlarında kullandıkları vade uzunluğu ortalama 39 gündür. Alımlarda kredi süresi de satışlardaki kredi süresine göre otellerin nakit akımını hızlandırmaktadır.
- İşletmelerin nakit ödeme politikaları ve alışkanlıkları da başarılı nakit yönetimi açısından önemlidir. Buna yönelik sorulan bir soruya otel yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre; otellerin 4'ü nakit olduğunda vade dolmadan satıcı borçlarını ödemekte, 3'ü nakit sıkışıklığı varken ödemelerini vade dolduktan sonra gecikmeli ödemekte, 3'ü de ödemelerini vadenin son gününde yapmaktadır. Vade dolmadan erken ödeme, fırsat maliyeti nedeniyle gelir kaybı yaratır. Vade sonrasında geç ödeme de tedarikçilerle otel arasındaki iyi ilişkileri bozabilir. Bu nedenle erken ve geç ödeme yapan

oteller etkin nakit yönetimine aykırı bir politika izlemektedirler. Nakit yönetimi açısından doğru olanı, vadenin son gününde ödemedir.

- İşletmelerin çalışmasında zaman zaman nakit çıkışlarının nakit girişlerinden fazla olması sık görülen bir durumdur. Önemli olan böyle durumları öngörmek ve gerekli tedbirleri almaktır. Nakit açıkları olduğunda otellerin ne gibi tedbirler aldıklarını öğrenmeye yönelik soruda, otellerin 3'ü ticari bankalardan uzun vadeli kredi almakta, 1'i ticari bankalardan kısa vadeli kredi almakta, 3'ü sermaye artırımını (öz kaynak finansmanı) yapmakta ve 1'i de ödemelerini geciktirerek finansman sağlamış olmaktadır. Nakit açıklarının finansmanında nakit gereksinimi kısa süreli ise kısa süreli krediler tercih edilmelidir. Eğer uzun süreli nakit açıkları olacağı, kronik nakit sıkışıklığı olduğu değerlendiriliyorsa, istisnai olarak uzun vadeli finansman (uzun vadeli krediler ve sermaye artırımını) tavsiye edilebilir. Vadesi dolan ödemelerin geciktirilmesi ise, otelin piyasada kötü bir üne sahip olmasına neden olabileceğinden, tavsiye edilemez.
- Nakit açıklarının zamanında kapatılmasında hızlı finansman önemlidir. Kimi itibarı yüksek işletmeler bankalarla önceden bir anlaşma yapmakta ve gerek olursa buna dayanarak kısa süreli finansmanlarını gerçekleştirmektedirler. Araştırmaya katılan 4 otel, böyle bir anlaşmasının bulunduğunu, 6 otel ise anlaşmasının olmadığını beyan etmiştir.
- İşletmelerin yaşamında nakit açıkları gibi, nakit fazlaları da oluşabilir. Nakit fazlaları da bir problem olarak görülmelidir. Nakit fazlası, kullanılmadığında bir fırsat maliyeti yaratır. Bu da kârlılığını düşürür. Be nedenle nakit fazlası vakit geçirilmeden yatırımlarda değerlendirilmelidir. Nakit fazlası kısa süreli ise yatırımlar kısa süreli (geçici) olmalı, nakit fazlasına uzun süre ihtiyaç olmayacaksa ve önemli tutar söz konusuysa, o zaman yatırımlar daha yüksek getirili uzun vadeli projelere yönlendirilmelidir. Bu araştırmada bu soruna ilişkin olarak otellere sorulan soruda, otellerin 4'ü büyüme vb. amaçlı yatırımlarda nakit fazlasını değerlendirdiklerini, 2'si vadeli (faizli) mevduatta, 2'si repoda, 1'i de ortaklara kar payı dağıtımını biçiminde değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan otellerin hepsinin nakit fazlası olması durumunda nakdi atıl (aylak, boş) olarak kasa ve bankada tutmadıkları anlaşılmaktadır.

- Nakit yönetiminde en önemli kararlardan biri de, kasa ve banka hesabında her an olarak kullanılabilir şekilde, ne kadar nakit bulundurulması gerektiğini belirlemektir. Bu tutarı iki faktör etkilemektedir: 1) Günlük işlemler, 2) ihtiyat nedeniyle. Bu konuda bilgi veren otellerden 7'si tecrübe ve sezgilerin etkili olduğunu, 1 otel ise bir haftalık gider toplamını esas aldığını belirtmiştir. Bu uygulamada da otellerin bilimsel yöntemler yerine, sezgiler ve pratik usullerle hareket etkileri görülmektedir.
- Nakit yönetiminin iki amacından söz edilebilir: 1) Kârlılığı arttırmak, 2) likiditeyi korumak. Araştırmaya katılan otel yetkililerine hangi amacın öncelikli ilke olarak kabul edildiği sorulmuştur. Otel işletmelerinden 4'ü nakit yönetiminde önceliklerinin kârlılık (nakit fazlasını değerlendirme) ilkesi olduğunu, 6'sı ise likidite (nakit ödemelerini tam ve zamanında yerine getirme) ilkesi olduğunu belirtmiştir. Kârlılığı önceleyen işletmeler nakit yönetiminde risk alan işletmelerdir. Likiditeyi önceleyen işletmeler ise, emniyeti önde tutan işletmelerdir. Risk alma konusunda girişimci ve yöneticilerin farklı yaklaşımları (duyarlılıkları) olabilir. Önemli olan risk ve kârlılığı bağdaştırarak, optimal bir nakit düzeyi saptamak ve şirket değerini maksimize etmektir.

Araştırmada, nakit yönetimi uygulamalarını tespit etmenin yanı sıra, otellerin nakit yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunları öğrenmek de amaçlanmıştır. Sorunlar, nakit yönetiminin başarısı hakkında da bir fikir verecektir. Araştırılan otellerin nakit yönetimi sorunlarına ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır:

- Nakit yönetiminde en önemli sorun, vadesi gelen ödemeleri yapmaya yeterli nakdin bulunmamasıdır. Bu durum, bir otelin çevreyle olan ilişkilerini bozarak faaliyetlerini sekteye uğratabilir. Bu nedenle, araştırılan otellere şimdiye kadar nakit ödemelerde bir sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Araştırmaya katılan 10 otelden 6'sı şimdiye kadar böyle bir sorun yaşamadıklarını, 4'ü ise nadiren sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Nakit ödemeleri olumsuz etkileyen faktörler ve nedenler olarak 6 otel ekonomideki kriz ve durgunluğu, 4 otel beklenmeyen giderlerin ortaya çıkmasını, 1 otel satış tahminlerinde yapılan hatayı, 1 otel de mevcut politik durumun etkisini işaret etmektedir. Bu cevaplara göre nakit ödeme

sorunlarında dış faktörler, iç faktörlerden (hatalardan) daha etkilidir. (Bazı oteller bu soruda bir'den fazla seçeneği işaretlediklerinden toplam otel sayısı olduğundan yüksek görünmektedir).

- İşletmelerin uygun koşullarda kredi bulmasında kredi itibarları önemli rol oynamaktadır. Araştırmaya katılan otellerin 6'sı kredi itibarlarını (bankalar tarafından nasıl görüldüklerini) "çok iyi", 2'si "normal seviyede" olarak değerlendirmişlerdir. Kredi finansmanı alanında bir sorun görülmemektedir.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında; uygulamada otel işletmelerinin (konjonktürel anlamda) nakit yönetimi alanında ciddi sorunlar yaşamadıkları, ama uygulamaların da etkin ve bilinçli gerçekleştirildiği söylenemez. Uygulamalar biçimsel ve sistematik olmaktan çok, sezgisel düzeyde gerçekleştirilmektedir.

5.2. Öneriler

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından hareketle, otel işletmelerine ve bu alandaki araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, bu araştırmada hissedilen eksikliklere işaret edilmesi yararlı olacaktır.

Otel sektöründe, diğer sektörlerde de olduğu gibi, finansal bilgilerin elde edilmesine yönelik araştırmalarda güçlükler yaşanmaktadır. Bunun nedenleri, ya finansal bilgilere sahip ilgililere ulaşamaması, ya da bu bilgilerin gizli olduğu düşünülüp paylaşım istenmemesidir. Araştırmaya katılma rızası gösterildiğinde de bir isteksizlik göze çarpmaktadır. Bu tür riskler, finansal uygulamalar ve sorunlar konusunda elde edilebilecek bilgileri kısıtlamaktadır.

İkinci olarak, otel sektöründe finansal konularda yapılan araştırmalar, son yıllarda biraz artış gösterse de, çok yetersizdir. Bu durum, literatür anlamında araştırmacıları kısıtlamaktadır.

Üçüncü olarak, bu araştırma konusuna ilişkin belirtilmesi gereken önemli bir husus, finansal konuların bütünlüğüdür. Otel işletmeleri genellikle bir grubun veya zincirin bir parçası olarak faaliyet göstermektedirler. Finansal konularda resmin tamamının görülebilmesi için, bireysel oteli de kapsayan şirketin bütünlüğüne

yönelik araştırmayı genişletme ihtiyacı vardır. Bu çalışmada bireysel oteller araştırma kapsamına alınmıştır. Otellerin bağlı olabileceği zincir veya şirket merkezini de içine alan geniş araştırmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle ana şirket kapsamında bağlı birimler arasındaki nakit akım bağlantıları, uygulamayı çok etkilemektedir. Bundan sonra aynı konuda yapılacak araştırmalarda, grup ve zincir şirketlerin konu edilmesi, bu araştırma ile görülemeyen uygulamaların görülmesini sağlayabilir.

Konaklama işletmelerinde nakit yönetimi uygulamalarına ilişkin yapılan araştırma ile ortaya konulan öneriler, aşağıda açıklanmaktadır:

- Konaklama işletmeleri, nakit açıkları ile karşılaşmamak için optimum nakit düzeyine ilişkin sayısal olmayan ve sayısal yöntemlerden daha çok yararlanmalıdırlar.
- Sezonluk dalgalanmaların yarattığı nakit açıklarının önüne geçebilmek için, farklı ihtimalleri göz önüne alan planlamalar (nakit bütçeleri) düzenlenebilir.
- Finansal planlama ve denetim aracı olarak periyodik üç aylık, nakit bütçeleri düzenlenmesi yararlı olacaktır.
- Alacak tahsilatlarının yakından takip edilmesi, bir gün dahi geciktirilmemesi için çalışılmalıdır. Böylelikle nakit akışı hızlandırılabilir.
- Kredi kartı ile satışların teşvik edilmesi yoluyla tahsilat problemlerinin aşılması ve nakit akımının hızlandırılması sağlanabilir.
- Nakit çıkışlarının yavaşlatılması için ödemelerin son gününde yapılması, ödemelerde çek kullanımının tercih edilmesi, ödemelerin haftanın belirli bir gününde gerçekleştirilmesi, satın alma işlemlerinde satıcılardan daha uzun vade istenmesi uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbalık, M. (2013), *Finansal Yönetim Ders Notları*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi.
- Akgöz, E. (2003), *Önbüro İşlemleri*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgüç, Ö. (1998), *Finansal Yönetim*, 7. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Akıncı, Z. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, 7. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Aydın, N. Başar, M. ve Coşkun, M. (2011), *Finansal Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barut, A. (2014), *İşletmelerde Nakit Yönetimi Ve Kars İlinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Berkay, Ü. (1994), *İşletmelerde Nakit Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Berk, N. (1999), *Finansal Yönetim*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Blach J. ve Diğerleri, (2014), *Innovations In Liquidity Management – The Potential Of Corporate Treasury*, Journal of Economics and Managemet, V.18. 210-225.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, (2007), *Tüccarın El Kitabı Serisi X, Nakit Yönetimi*, Bursa.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2009), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Coltman M. (1995), *Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim*, (Çev. Ö. Met) Balıkesir: İnce Ofset.

- Çam, A.V. (2006), *İşletmelerde Nakit Yönetimi Stratejilerinin Karlılık Üzerine Etkisi: İMKB'ye Kayıtlı Firmalar Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetiner, E. (2002), *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Efil, İ. (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Erdinç, S.B. (2008), *Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Galimidi, B. V. (2010), *İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Bu Çerçeve de Bir Finansal Analiz Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gezen, A. (2012), *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemleri Kullanımının Mali Tablolara Yansıması: Çanakkale İlinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güngör, B.V. (2009), *Bankacılıkta Nakit Yönetimi ve Toplu Ödeme Sisteminde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, M. (1999), *Turizm İşletmeleri ve Muhasebe Uygulamaları*, Ankara: Türmob Yayınları-89, Sirküler Rapor Serisi No: 25.
- <http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-nedir.html> (15 Ekim 2015).
- <http://www.muratcandemir.com.tr/muhasebe/muhasebenin-onemi/> (15 Ekim 2015).
- Kabakçı, A. (2011), *Çokuluslu İşletmelerde Merkezi Nakit Yönetimi Ve Havuzlama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 97-110.

- Kaya, B. (2007), *İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Bursa'daki Sanayi ve Ticaret Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kınay, F.K. (2001), *Konaklama Sektörü İşletmelerinde Sermaye Yapısı Kararlarının Firma Değerlemesine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kireçtepe, N. (2010), *Nakit Yönetiminde Yeni Oluşumlar Doğrudan Borçlandırma Sistemi Ve Toplu Ödeme Sistemi Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Konuk, F. (2010), *Simülasyon Tekniği İle Nakit Bütçesinin Oluşturulması Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kurtuluş, E. (2007), *Nakit Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kürklü, E. (2014), *Nakit Yönetiminin Başarısının Sağlanmasında İç Kontrolün Rolü: Üretim Ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:2/2, 375-392.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2006), *Konaklama işletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 53-73.
- Met, Ö. (1992), *Otel İşletmelerinde Finans Fonksiyonunun İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Okka, O. (2006), *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1989), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Yön Ajans, İşletme Fakültesi Yayın No: 214.
- Özdemir, M. (1997), *Finansal Yönetim*, Gazi Kitapevi.

- Sakarya, Ş. (2008), *Nakit Yönetiminde Nakit Dönüş Süresi Analizinin Kullanılması: İMKB'deki Kobi'ler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 227-248.
- Sucu, Ö.E. (2011), *Konaklama İşletmelerinde Etkin Maliyet Yönetiminin Önemi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Süer, Ö. (1997), *Nakit Yönetimi ve Bankacılıkta Kurumsal Nakit Yönetimi Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener; B. (2010), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (1999), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Anadolu Üniversitesi. (2012), *Finansal Yönetim 1-2*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tunçsiper, B. Ve İlban, M.O. (2006), *Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2006/1, 225-244.
- Türksoy, A. (1998), *Otel Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Türksoy A. (2007), *Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2007/1, 110.
- Türksoy A. (2011), *Konaklama Yönetim Muhasebesi- Maliyet Analizleri*, Ankara: Turhan Kitabevi yayınları.
- Usta, Ö. (2008), *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlü, Ö. (2010), *Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Kuramsal Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Yıldız, Ş. (2011), *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

EKLER

Sayın Yönetici,

Yüksek lisans tezi kapsamında “Otel İşletmelerinde Nakit Yönetimi” konulu bir çalışma yapmaktayız. Bu çalışma literatür incelemesi yanında, saha araştırmasını da kapsamaktadır.

Nakit yönetimi; işletmelerde nakit giriş ve çıkışlarının tahmin ve takip edilmesini, en uygun nakit seviyesinin belirlenmesini ve korunmasını, nakit açık ve fazlaları durumunda dengeleyici önlemlerin alınarak karlılık ve ödeme gücünün sağlanmasını konu alan bir mali faaliyettir.

Bu araştırmada otellerin özel bilgileri kesinlikle sorulmamaktadır. Genel nitelikli sorulardan oluşan araştırmamızla elde edilen sonuçlar, sadece akademik amaçla değerlendirilecektir. Bununla birlikte yine de bir sakınca görürseniz, sorularımıza cevap vermeyebilirsiniz.

Göstereceğiniz ilgi ve misafirperverliğe şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Önder MET

Hasan Tahsin AYTAÇ (Yüksek Lisans)

Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi

Değişkenler		Değişkenler	
Cevaplayan Yöneticinin Statüsü		Oda Sayısı	
Mali işler müdürü		1-50	
Muhasebe müdürü		51-100	
Genel müdür		101-150	
		151-200	
Yıldız Sayısı		201 ve üzeri	
5 Yıldızlı			
4 Yıldızlı		Bağımsız ve Zincire Bağlı Olma Durumu	
3 Yıldızlı		Bağımsız (Tek)	
2 Yıldızlı		Yerli bir zincire bağlı	
1 Yıldızlı		Yabancı bir zincire bağlı	
Müşteri Yapısı		Çalışan Sayısı	
%95 Yabancı - %5 Yerli		1-50	

%90 Yabancı - %10 Yerli		51-100	
%85 Yabancı - %15 Yerli		101-150	
%80 Yabancı - %20 Yerli		151-200	
		201 ve üzeri	
Hukuki Statüsü			
Tek şahıs işletmesi		Son Yıllardaki Doluluk Oranları	
Anonim şirket		%50-%70	
Limited şirket		%71-%85	
		%86-%100	
Yönetim ve Sahiplik Şekli			
Sahibi tarafından işletilmektedir.		Faaliyet Özelliği	
Profesyonel yöneticiler tarafından işletilmektedir.		Sezonluk	
Kiralama ile işletilmektedir.		Yıl boyu	
Yönetim sözleşmesi ile işletilmektedir			

OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK SORULAR

(Gerekirse bir 'den fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- 1- Otelinizde finansal (mali) konularda (yatırım ve finansman gibi) yetkili organ veya yönetici aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Otel sahibi veya ortaklar
 - b) Genel müdür
 - c) Muhasebe/finans sorumlusu
 - d) Diğer:
- 2- Otelinizde ödemeler için “Kasa ve Banka (Nakit) Hesabı”nın yönetiminden sorumlu olan birim ya da kişi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Otel sahibi veya ortaklar
 - b) Genel müdür
 - c) Muhasebe/finans sorumlusu
 - d) Diğer:
- 3- Otelinizle ilgili gelecekte meydana gelecek nakit ödeme ve tahsilatları nasıl öngörüyorsunuz (tahmin ediyorsunuz)?
 - a) Kısa süreli nakit bütçesi hazırlayarak
 - b) Tecrübe ve sezgilerimizle
 - c) Ajandamıza bakarak
 - d) Diğer:

- 4- Toplam satışlarınızın yaklaşık yüzde kaçını peşin, yüzde kaçını kredilidir (vadelidir) – kredi kartlarının kabulü dâhil – ?
Peşin % :;
Kredili (vadeli):
- 5- Satışlarınızda müşterilerinize uyguladığınız kredinin vadesi;
Kredi kartlarında vade gün,
Kredi açılan bireysel müşterilerde gün,
Kurumsal müşteriler için vade gün,
- 6- Aşağıdakilerden hangisi oteliniz için doğrudur?
a) Alacaklarımızın tamamını zamanında tahsil edebiliyoruz.
b) Alacaklarımızın küçük bir bölümünü gecikmeli tahsil edebiliyoruz.
c) Alacaklarımızın bir bölümü hiç tahsil edilememektedir (batık alacak)
- 7- Girdiler (yiyecek, içecek vd. tedarikler) için yapılan ödemelerinizin yaklaşık ne kadarını peşin, ne kadarını vadelidir?
Peşin: % Vadeli %:
- 8- Ödemelerinizde size tanınan kredinin vadesi ortalama gündür.
- 9- Ödeme politikanız aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
a) Biz vadeli ödemelerimizi, nakit olduğunda erken öderiz!
b) Biz ödemelerimizi vadeni son gününde yapmayı tercih ederiz!
c) Biz ödemelerimizi, nakde sıkışık olduğumuzda biraz geciktirebiliriz.
- 10- Aşağıdakilerden hangisi otelinizin durumunu daha çok yansıtmaktadır?
a) Ödemelerimizde bugüne kadar hiç sorun yaşamadık!
b) Ödemelerimizde bugüne kadar nadiren sorun yaşadık!
c) Ödemelerimizde bugüne kadar sıklıkla sorun yaşadık!
- 11- Otelinizi nakit ödeme sıkıntısına sokan faktörler aşağıdakilerden hangisidir?
() Mevsimsel (sezonluk) talep değişimleri
() Satış tahmin hataları
() Piyasada oluşan kriz ve durgunluğun etkileri
() Beklenmeyen girdi maliyet artışları
() Beklenmeye giderlerin ortaya çıkması
() Diğer:
- 12- Otelinizde nakit bütçesi uygulanmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 13- Uygulanıyorsa, nakit bütçesi hangi süreler için düzenlenmektedir?
() Aylık () Üçer Aylık () Yıllık
- 14- Otelinizde nakit açığı (nakit sıkışıklığı) oluştuğunda, en çok başvurduğunuz

tedbir hangisidir?

- Ticari bankalardan kısa vadeli (1 yıldan kısa) kredi alma
- Ticari bankalardan uzun vadeli (1 yıldan uzun) kredi alma
- Sahip veya ortakların otele (faizsiz) borç para vermesi
- Sahip veya ortakların sermaye artırımına gitmesi
- Ödemeleri geciktirme
- Yıl sonlarında sahip veya ortaklara kar dağıtımını yapmama

Diğer:

15- Otelinizde oluşan nakit fazlası (birikmesi) ne şekilde değerlendirilmektedir?

- Vadesiz (faizsiz) banka hesabında tutma
- Vadeli (faizli) banka hesabına yatırma
- Repo yapma
- Tahvil ve hisse senedi vb. yatırımlar
- Otelin büyüme, genişleme ve yenileme yatırımları için fon oluşturma
- Sahip ve ortaklara kar payı olarak dağıtımını

16- Otelinizin günlük nakit işlemleri ve tedbir amaçlı nakit tutmasında izlenen yol hangisidir?

- Haftalık gider toplamı kadar en az nakit bulundurma
- Aylık toplam gider kadar en az nakit tutma
- Tecrübelerimize göre belirlenmiş olan sabit bir tutarın bloke edilmesi
- Diğer:

17- Bankalar nezdinde kısa vadeli finansman konusunda kredi itibarınızı nasıl değerlendirirsiniz?

- Çok iyi
- Normal
- Olumsuz

18- Kısa vadeli nakit ihtiyaçlarınızın karşılanmasında bankalarla önceden yapılan kredi anlaşmanız var mıdır?

- Evet
- Hayır

19- Otelinizde nakit yönetimine ilişkin aşağıdakilerden hangisi daha doğrudur?

Nakit yönetiminde önceliğimiz karlılık (nakit fazlasını değerlendirme) ilkesidir

- Nakit yönetiminde önceliğimiz likidite (nakit ödemelerini tam ve zamanında yerine getirme) ilkesidir