

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR KÂRLILIK ANALİZİ YÖNTEMİ
OLARAK FAALİYET KÂRI AKIMI METODUNUN KARŞILAŞTIRMALI
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğrul TOKER

Ankara-2023

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR KÂRLILIK ANALİZİ
YÖNTEMİ OLARAK FAALİYET KÂRI AKIMI METODUNUN
KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Tuğrul TOKER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İbrahim BİRKAN

Ankara-2023

KABUL VE ONAY

Tuğrul TOKER tarafından hazırlanan “Turizm İşletmelerinde Bir Kârlılık Analizi Yöntemi Olarak Faaliyet Kârı Akımı Metodunun Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 20/06/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU (Başkan)

Prof. Dr. İbrahim BİRKAN (Danışman)

Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN (Üye)

Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Tarih ve İmza

Tuğrul TOKER

ÖZ

TOKER, Tuğrul. Turizm İşletmelerinde Bir Kârlılık Analizi Yöntemi Olarak Faaliyet Kârı Akımı Metodunun Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2023.

Bu çalışma, İngilizce literatürde “GOP Flow Through/ Flow Through/ Flow Thru” gibi tanımlarla geçen faaliyet kârı akımı metodunu, uluslararası zincir otelcilik yönetim şirketleri bünyesinde ve şehir oteli konseptinde hizmet veren örnek işletmelere ait, USALI formatında hazırlanmış varsayımsal gelir tabloları üzerinden uygulamalı örneklerle açıklamaktadır. Çalışmanın sonunda, karar alıcıların ve araştırmacıların metod hakkında akademik düzeyde bilgi sahibi olmaları, yöntemi alanlarında uygulamaları ve alana özel gereksinimleri doğrultusunda metodu revize edebilecek derecede bilgi sahibi olmaları amaçlanmıştır.

Çalışmada, formülün yoğunlukla literatüre ve yer yer sektörde edinilmiş kişisel bilgi birikimine dayandırılarak oluşturulmasını takiben uygulama; otellere ait gelir ve gider tabloları üzerinden, sektörel ölçütlere dayandırılmış biçimde ve olay çalışması yöntemiyle işlenmiş, açıklanmış ve yorumlanmıştır. Yapılan örnek uygulamaların sonucunda geleneksel bakış açısı olan “en yüksek kâr her zaman en iyisidir” yaklaşımına karşın verimlilik esaslı yönetim test edilmiştir. Bu görüş de kârların kalitesi kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Yüksek kaliteli kâr; devamlılık arz eden ve sürdürülebilir kârdır. Buna paralel olarak, geleneksel yaklaşımla incelendiğinde tatminkâr düzeyde iktisadi sonuçlara sahip bir iştirakin, faaliyet kârı esasıyla incelendiğinde gözden kaçırdığı kritik zaaflarının olabileceği tespit edilerek yüksek verimliliğin yüksek kâra; gelir/ gider yönetiminde birim bazlı değerlendirmenin, topyekûn ve tekdüze kârlılık arayışına tercih edilmesi gerekliliği formülün uygulanması sonucunda ulaşılan temel bulgulardan bazıları olmuştur.

Uygulamada, varsayımsal veya gerçekleşmiş mali verilerin uyarlanarak aktarılması, konunun özü ve inceleme alanı ile ilgili olumsuzluk doğurmamaktadır. Otellerin mali gizlilik prensip ve prosedürlerinden dolayı veri paylaşmamasına karşın metodun “yüksek oranda gerçeklik” ve “geniş çapta uygulanabilirlik” hassasiyeti gözetilerek aktarılacak istenmesi ve nihayetinde turizm finansı konusunda yazılan bu akademik metnin sektöre de yeterli düzeyde katkı sağlaması adına çalışmada, araştırmacının otelcilik finansı alanındaki geçmiş sektör tecrübelerinden

faýdalanılmış, araştırmacı; incelediği kaynaklarda karşılaştığı mali verileri konaklama endüstrisinin dinamiklerine uygun olarak kurgulamış ve incelemiştir.

Anahtar Sözcükler: Faaliyet Kârı Akımı Metodu, Finansal Analiz, Toplam RevPAR, Kârlılık, Verimlilik.

REVPAR

ABSTRACT

TOKER, Tuğrul. Comparative Evaluation of Activity Profit Flow Method as a Profitability Analysis Method in Tourism Enterprises. Master's thesis, Ankara, 2023.

This research aims to elucidate the activity profit flow method, commonly referred to as "GOP Flow Through/ Flow Thru" in the literature, through examples constructed using hypothetical income statements in USALI format. The examples pertain to businesses operating within international chain hotel management firms and the city hotel model.

The primary objective of this study is to equip decision makers and researchers with academic knowledge about the method, enabling its practical application in their respective fields. Furthermore, it aims to provide a foundation for potential revisions to align the method with specific needs in the domain of tourism enterprises.

The study draws heavily from existing literature, supplemented by occasional insights from sectoral experience. A formula was formulated based on this research, and it was subsequently applied, processed, explained, and interpreted using sectoral criteria and a case study methodology. The income and expense statements of hypothetical hotels served as the basis for this analysis.

The results of the case studies compare the efficiency-based management paradigm against the traditional belief that "highest profit is always best," which is associated with the concept of quality of profits. The study emphasizes the importance of high-quality profits, which signify continual and sustainable profitability. Notably, the findings indicate that analyzing a subsidiary through conventional approaches may mask critical weaknesses, which can be revealed through operating profit analysis. Consequently, the study suggests prioritizing high efficiency over high profit and favoring unit-based evaluation in income/expense management instead of uniform profitability.

In practice, the adaptation and utilization of hypothetical or actual financial data does not compromise the essence or scope of inquiry. Despite hotels' reluctance to share data due to financial confidentiality, the study effectively conveys the method's precision and wide applicability. To ensure its contribution to the sector, the researcher relied on past sectoral experience in hospitality finance, coupled with the

construction and analysis of financial data encountered in the dynamics of the accommodation industry.

Overall, this academic research serves as a valuable resource for decision makers and researchers seeking to understand and apply the activity profit flow method in the context of tourism enterprises.

Keywords: Operating Profit Flow Method, Financial Analysis, Total RevPAR, Profitability, Efficiency.



TEŞEKKÜR

Öğrencisi olmanın ağır ve kıymetli yükünü, derin bir sorumlulukla omuzlarımda hissederken, açtığı ufuk ve gösterdiği kolaylıklarla yükümü hafifleten, desteğini esirgemeyen, dinleyen, fikir sunan, müzakere eden, eleştiren ve tartışan; öğrencisi olmaktan büyük gurur duyduğum Hocam, Sayın Profesör Doktor İbrahim Birkan'a.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞLETME VE YÖNETİM; KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR.	9
1.1 Bir Yapı Olarak İşletme	9
1.2 Bir Prensip Olarak Yönetim	10
1.3 İşletmenin Geçmişine Kısa Bir Bakış	12
1.4 İşletmenin Bilimsel Evrimi	12
1.5 İşletmenin Güncel Özellikleri	15
BÖLÜM 2: TURİZM: KAVRAMLAR VE YAPISI	17
2.1 Turizm Tarihine Kısa Bir Bakış	18
2.2 Terim Olarak Turizm	20
2.3 Türkiye Turizminin Yakın Dönemdeki Değişimi	22
2.4 Turizm İşletmeciliği	25
2.5 Turizmin Faaliyet Alanları	26
2.6 Turizm İşletmesinin Ekonomik Yönü	26
2.7 Finansal Bakış Açısıyla Turizm İşletmesinin Pazarlama Yönü.....	28
BÖLÜM 3: FİNANSAL YÖNETİM	33
3.1 Finansal Yöneticinin Görevi.....	33
3.2 Turizmde Finansal Yönetim.....	34

3.3 Denetim	37
3.4 Mali Analiz Teknikleri.....	43
3.5 Anahtar Göstergeler	51
3.6 Finansal Okuryazarlık.....	55
3.7 Türkiye Otellerinde Kullanılan Bilanço Tipleri.....	59
3.8 Bilanço Örnekleri.....	63
3.8.1 Vergi Usul Kanunu'na göre hazırlanmış bilanço örneği	64
3.8.2 GAAP'e göre hazırlanmış bilanço örneği.....	66
3.9 U.S. GAAP, UFRS ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Hazırlanmış Muhasebe Sistemleri Arasındaki Bazı Temel Farklar	68
3.10 Konaklama Endüstrisi İçin Tek Düzen Hesap Planı	71
3.11 Temel Otelcilik Özgüdüleri	73
3.11.1 Kullanılabilir odalar	75
3.11.2 Doluluk (işgal yüzdesi)	75
3.11.3 Geceleme.....	77
3.11.4 Ortalama oda fiyatı.....	77
3.11.5 Satılabilir oda başına düşen oda geliri	78
3.11.6 Satılabilir oda başına düşen toplam gelir	80
3.11.7 Yenileme rezervi	80
3.12 Giderler	84
3.12.1 Sabit giderler	85
3.12.2 Değişken giderler	85
3.12.3 Yarı değişken giderler	86
3.13 Giderler Arası İlişki	86
3.14 Ortalama Maliyet	87
3.15 Fırsat Maliyeti	88

3.16 Maliyet-Kâr-Hacim Analizi.....	91
3.17 Dağıtılamayan Giderler	91
BÖLÜM 4: FAALİYET KÂRI AKIMI METODU	93
4.1 Çalışmanın Genel Yapısı	93
4.2 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: Genel Kavramlar.....	94
4.3 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: Yöntem	97
4.3.2 Tahminleme	102
4.3.3 Gerçekleşen.....	103
4.3.4. İlgili ayın/ yılın ilk gününden değerlendirme gününe kadar.....	103
4.4 Formülün Oluşturulması: Genel Bakış.....	103
4.4.1 Formülün oluşturulması; giderlerin analizi.....	107
4.4.1.1 Giderlerin analizi; odalar departmanı.....	108
4.4.1.2 Giderlerin analizi; yiyecek ve içecek departmanı	110
4.5 Uygulamalı Örnek Olay: Gelirlerin GOP Katkısı	111
4.5.1 Problemlerin çözümü	112
4.6 Uygulamalı Örnek Olay: Hedef Faaliyet Kârı Akımı Ve Oranının Bulunması	115
4.6.1 Problemlerin çözümü	116
4.7 Faaliyet Kârı Akımı Metodu ve Gelir Büyümesi	121
4.7.1 Konaklama işletmelerinde tasarruf imkânları	123
4.7.2 Konaklama işletmelerinde ilave gelir	124
4.7.2.1 Konaklama işletmelerinde faaliyet kârı akımı metodu ışığında gelir artışının ölçülmesi.....	125
4.7.2.1.1 Faaliyet kârı akımının bulunması.....	128
4.7.2.1.2 Gelir artışı hedefinin belirlenmesi.....	131
4.7.2.2 Gelir büyümesinin örnek olay üzerinde uygulanması.....	134
4.8 Yönetimsel Karar Alma Sürecinde Faaliyet Kârı Akımı Metodu.....	139

4.8.1 Uygulamalı örnek olay analizi; yönetimsel karar alma sürecinde faaliyet kârı akımı metodu	142
4.8.1.1 Uygulamalı örnek olay analizi; sonuç.....	148
4.9 Faaliyet Kârı Akımı Metodu ve Geleneksel Mali Analiz Tekniklerinin Karşılaştırılması	151
4.9.1 Faaliyet kârı akımı metodu ve geleneksel mali analiz tekniklerinin karşılaştırılması; sonuç.....	158
4.10 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: SWOT Analizi	168
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	171
KAYNAKÇA	178
TURNITIN RAPORU.....	204
ÖZGEÇMİŞ.....	211

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Martı Otel İşletmeleri'ne ait bilanço.....	66
Tablo 2: Apple Şirketi'ne ait bilanço.....	68
Tablo 3: USALI formatında hazırlanmış gelir tablosu örneği.....	74
Tablo 4: FF&E hesabına fon ayırırken atılacak muhasebe kaydı.....	83
Tablo 5: FF&E karşılığının ana kasadan karşılanması.....	84
Tablo 6: FF&E karşılığının operasyon mevduat hesabından karşılanması.....	84
Tablo 7: FF&E'ye konu olan harcamanın fatura kaydı.....	84
Tablo 8: FF&E'ye konu olan harcamaya ait faturanın ödemesi yapılırken atılan muhasebe kaydı.....	84
Tablo 9: Örnek otel satış/ maliyet tablosu.....	92
Tablo 10: USALI formatında hazırlanmış örnek gelir tablosunun üst satır verileri.....	112
Tablo 11: Olay analizinde verilen senaryoların karşılaştırılması.....	115
Tablo 12: USALI formatında hazırlanmış örnek gelir tablosu.....	117
Tablo 13: Cari dönemde gerçekleşen aya ait ve bütçe verilerinin karşılaştırılması.....	118
Tablo 14: Cari dönemde gerçekleşen aya ait ve bütçe verilerinin karşılaştırılması.....	120
Tablo 15: Faaliyet kârı akımı metodunun örnek operasyon tablosu üzerinde uygulanması.....	121
Tablo 16: Örnek otel işletmesine ait 2023 Ocak ayı için gerçekleşen, bütçe ve bir önceki yıl ocak ayında gerçekleşmiş verileri gösteren operasyon tablosu.....	127
Tablo 17: Operasyon tablosundaki verilerin tabloya indirgenmiş hali.....	128
Tablo 18: Cari dönemde gerçekleşen veriler ve bütçe verileri üzerinden varyans analizi yapılması.....	130
Tablo 19: Cari dönemde gerçekleşen veriler ve bütçe verileri üzerinden FKAO'nun bulunması.....	130

Tablo 20: ADR ve doluluk üzerinden farklı projeksiyonların test edilmesi sonucu elde edilen sonuçları gösteren tablo.....	132
Tablo 21: Gelir büyümesinin doluluk aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.....	136
Tablo 22: Gelir büyümesinin ADR aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.....	137
Tablo 23: Gelir büyümesinin F&B ve diğer gelir getirici departmanlar aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.....	138
Tablo 24: TRevPar'da hedeflenen %1'lik büyümenin gelir kaynakları ve FKAO katkısı arasındaki ilişki.....	140
Tablo 25: USALI formatında hazırlanmış örnek şehir oteline ait gelir& gider tablosu.....	141
Tablo 26: USALI formatında hazırlanmış örnek şehir oteline ait gelir& gider tablosu.....	144
Tablo 27: Verilen örnek şehir oteli P&L tablosu üzerinden satış& pazarlama faaliyetleri veya grup işinin alınması durumunda oluşacak olası tahminleme (forecast) senaryoları.....	145
Tablo 28: Satış hedeflerinin her bir senaryo için ayrı ayrı uygulanması sonucunda oluşacak olası P&L tablosu.....	146
Tablo 29: Senaryoların uygulanması sonucu oluşacak olası FKA verilerini gösteren tablo.....	146
Tablo 30: Senaryoların maliyet- kâr- hacim analiziyle uygulanması sonucu oluşacak verileri gösteren tablo.....	148
Tablo 31: Senaryoların başa baş noktasıyla uygulanması sonucu oluşacak verileri gösteren tablo.....	149
Tablo 32: Karşılaştırmalı analiz, dikey analiz ve trend analizinin örnek gelir tablosu üzerinde uygulanması.....	154
Tablo 33: Örnek şehir oteline ait USALI formatında hazırlanmış P&L tablosu.....	157

Tablo 34: Tablo 42’de verilen örnek şehir oteline ait USALI formatında hazırlanmış P&L tablosunun üst satır göstergeleri.....159



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Yıllara göre yönetim teorisinin evrimi.....	14
Şekil 2: Modern örgütsel teorinin evrimi.....	14
Şekil 3: Thor Heyerdahl'ın seyahati boyunca takip ettiği rota.....	19
Şekil 4: Türk Seyyah Cemiyeti'nin ilk tabelası.....	23
Şekil 5: Finansal tablolar arasındaki ilişki.....	49
Şekil 6: Değişmez maliyetler çizgisi.....	86
Şekil 7: Değişmez maliyetler çizgisi.....	87
Şekil 8: Maliyetler grafiği.....	88
Şekil 9: USALI formatında ölçekler.....	101
Şekil 10: Faaliyet Kârı Akımı Metodunun SWOT Analizi.....	170

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

FKA/O	:Faaliyet Kârı Akımı/ Oranı
GSMH	:Gayri Safi Milli Hasıla
WTO	:Dünya Turizm Örgütü
CEO	:“Chief Executive Officer”
CFO	:“Chief Financial Officer”
IASC	:Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
IFAC	:Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu Konseyi
IAPC	:Uluslararası Denetim Uygulamaları Komitesi
IAGS	:Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu
ISA	:Uluslararası Denetim Standartları
IFRS	:Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IAASB	:International Auditing Assurance Standards Board
P&L	:“Profit & Loss”
CO	:Cari Oran
KRI	:“Key Result Indicators”
TCMB	:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
AH&LA	:“American Hotel& Lodging Association”
TOPSIS	:“Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution”
COMPSET	:“Competitive Set”
VUK	:Vergi Usul Kanunu

SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
U.S./ GAAP	:“United States/ Generally Accepted Accounting Principles”
USALI	:“Uniform System of Accounts For The Lodging Industry”
UFRS	:Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
KAP	:Kamu Aydınlatma Platformu
ADR	:Ortalama Oda Fiyatı
T/RevPAR	:“Total/Revenue Per Available Room”
OOO	:“Out of Order”
FF&E	:“Furniture, Fixtures, and Equipment”
BBN	:Başa Baş Noktası
CVP	:“Cost- Volume- Profit”
F&B	:“Food & Beverage”
M/YTD	:“Month/ Year to Date”
GOP	:“Gross Operating Profit”
SWOT	:“Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”

GİRİŞ

Geleneksel mali analiz teknikleri, anahtar fiyat göstergeleri ve bunlara ek olarak kişiselleştirilmiş, bilgisayar ve istatistikî veri destekli matematiksel çıkarımlar gibi yöntemler, bir şirketin mali durumunu tahlil etmede ve karar alma sürecinde etkin ve destekleyici araç olarak rol oynarlar. Yöneticiler bazen sadece bu metotlardan faydalanarak, bazen kendi öngörü ve deneyimlerini, bu raporlardan elde ettikleri sonuçlarla destekleyerek ya da salt kendi akıl yürütmeleri ile geçmişi yorumlayarak gelecek hakkında karar alırlar.

Yöneticiler, yukarıda bahsedilen yöntemlerin yan sıra bazen de faaliyet kârı akımı metodundan faydalanırlar. Bu metot; karar alma sürecinde yönetici, yatırımcı veya mülk sahibine, gelir tablosundaki üst satır ve alt satırlar arasındaki bağlantıdan yola çıkarak yardımcı olur (Singh, Dev & Mandelbaum, 2014, s. 3).

Şirketler veya organizasyonlar bir amaca yönelik kurulurlar. Bu amaç temelde en çok kâr elde etme amacı güdülen veya tam tersi, kâr elde etme amacı gütmeyen bir formda olabilir. Başka bir ifadeyle şirketler, faaliyetlerini kâr ençoklanması odaklı yürütenler ya da toplumsal fayda odaklı yürütenler şeklinde ayrışır. Buna karşılık, teoride, kâr amacı güden bir şirketin toplumsal fayda odaklı işler yapma zorunluluğu olmamakla birlikte; şirketin gücüne ve kültürüne göre kâr amacı güden şirketlerin de günümüzde bu tarz fayda odaklı işler yaptığına sıklıkla rastlanılmaktadır. Ayrıca dinî müesseseler, hayır kurumları, kulüp ve dernek benzerinde işletmeler ne kadar kâr amacı gütmüyor olsa da bu şirketlerin gelirlerinin çoğu zaman giderlerinden daha fazla olduğu görülür (Fay, Rhoads & Rosenblatt, 1985, ss. 9-10).

“Şirketler birer ticari kuruluştur ve tüm ticari kuruluşların öncelikli amacı ‘kârdır’ (Kuşat, 2012, s. 228). Kâr amacı güden kuruluşların tamamı, yakın çağın bir getirisi olarak, kâr maksimizasyonu güdüsüyle hareket eder. Bunda birincil etken, özellikle 18. yüzyılda Sanayi Devrimi’nden sonra varlığı fark edilen kaynakların kısıtlı olduğu gerçeği ve vahşi rekabetçi unsurların ortaya çıkmasıdır. Sanayi devrimi en temel kazanım olarak eski ve klasik üretim metotlarının terkedilip yerine modern, daha verimli üretim metotlarının benimsenmesiyle sonuçlanırken bunun neticesinde bir refah toplumu yarattığı gibi ortaya çıkan vahşi rekabetçi unsurların sonucunda artan tüketim daha fazla atık çıkmasını da tetiklemiştir (Küçükcalay, 1997, ss. 51-53).

Günümüzde, bu anlayış yerini maksimizasyondan optimizasyona bırakmıştır; zira her ne kadar klasik vahşi rekabet unsurları şirketleri, maksimum çıktıyı, minimum girdi ile üretme yolunda etkin çözümler üretmeye zorlasa da modern çağda ortaya çıkan sürdürülebilirlik anlayışı ve toplumsal kaygılar şirketleri modern yöntemlerden faydalanma yoluna itmiştir. Sürdürülebilirlik, günümüzde her ne kadar birincil anlamda ekonomik kalkınmayı çağırırsa da kapsam bakımından ekonomik kalkınma, sosyal kalkınma ve çevrenin korunması temalarının bütünüdür (Kuşat, 2012, ss. 228-229). Diğer taraftan ister kârını maksimize etme; isterse de optimize etme amacı gütsün, işleyişinde para (veya paraya çevrilebilir nitelikte emtia) döngüsü olan şirketlerin tamamı mali açıdan yorumlanmak zorundadır.

Yukarıda bahsedilen gereksinimden yola çıkarak bu çalışmada, bir değerlendirme yöntemi olan faaliyet kârı akımı metodu –çoğunlukla mali edebiyattan (literatür) faydalanılarak- açıklanmış; örnekler üzerinde uygulanmış ve verilen örnekler yorumlanmıştır.

Çalışmanın I. Bölümünde temel işletmecilik kavramları açıklanırken; metodun farklı işletme kollarına uyum sağlayabilecek esnekliği olsa da konu bütünlüğünü koruma amacı ve zaman kısıtlarından dolayı II. Bölüm, konaklama işletmelerine özgü kavramlarla sınırlı kalmıştır. III. Bölümde, asgari düzeyde de olsa metodun, finansal yetkinlik ve okuryazarlık gerektirmesinden dolayı temel mali yönetim ilkeleri açıklanmış ve IV. Bölümde faaliyet kârı akımı yöntemine geçilmiştir. Bu bölümde, temel finansal raporlama sistemleri atlanmamış, metodun uygulanması esnasında sıklıkla karşılaşılabilecek bazı otelcilik özgüdülleri (jargon) açıklanmış, konaklama endüstrisinde giderler ve gelirlerin yapısına, önemine değinilmiş ve ardından faaliyet kârı akımı metodu formülü oluşturulmuştur.

Çalışma, her ne kadar genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyan her işletmeye hitap edecek seviyede hazırlanmış olsa da çalışmanın kapsamını daraltmak ve konunun özgünlüğü korumak amacıyla, incelenen örnekler turizm endüstrisinin ağırlama kolu özeli ile sınırlı kalmıştır. Çalışmada ayrıca, faaliyet kârı akımı metodunun diğer mali analiz yöntemlerinden ayrıştığı noktalara değinilmiş, metodun olumlu ve olumsuz yönleri, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte verilmiştir. Metodun geliştirilmesi ve kişiselleştirilmesi; farklı sektörlerle, varsayım ve ihtiyaçlara uygun olarak uyarlanabilmesi yolunda izlenilmesi gereken yöntem ve ihtiyaç duyulabilecek takviye bilgiler hakkında sonraki çalışmalar için tavsiyelerde bulunulmuştur.

Özetle bu çalışmada, faaliyet kârı akımı metoduna duyulan gereksinim ile metodun, klasik değerlendirme yöntemlerinden farkı açıklanmış ve metodu öne çıkaran unsurlardan bahsedilmiştir. Söz konusu metot, bir turizm işletmesi olarak konaklama işletmeleri özelinde uygulamalı şekilde incelenmiş ve sonraki çalışmalar için yol gösterilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma temelde; bağlı bulunduğu şirketine mali perspektiften bakan herkesin, özelde; bir turizm işletmesinde finans yöneticisi olan, karar alma sürecinde etkin rol oynayan, orta ve üst düzey yöneticiler dâhil, şirketin gelecek faaliyetleri hakkında karar alma veya değerlendirme yapma hakkına sahip olan otorite ve uygulayıcılara, Türkçe literatürde yaygın olarak kullanılmayan bir metot olan faaliyet kârı akımı metodunun kavramsal çerçevesinin açıklanması, karar alıcıların metot hakkında bilgi sahibi olarak ağırlama sektörüne ait finansal tabloların analizinde yeni bir perspektif sahibi olmaları ve bunu takiben metodun alanda uygulanmasının sağlanması amacıyla hazırlanmıştır.

Faaliyet kârı akımı metodunun uygulanışı, örnek şehir otelleriyle açıklanmış; ayrıca metodun geleneksel yöntemlerden ayrıştığı hususlara değinilmiş ve bu bölümdeki örnekler pekiştirilmiştir. Çalışmanın sonunda, gelenekselleşmiş mali tahlil yöntemlerine karşın finansal uygulama disiplinine yeni bir bakış açısı getiren faaliyet kârı akımı metodunun akademik araştırma ve çalışmalara kazandırılması, sektör paydaşlarının faaliyet kârı akımı metodu hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları ve metottan etkin bir biçimde faydalanmaları amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma şu düşüncüyü açıklamaktadır: Yüksek kâr her zaman kazanım değil; zarar her zaman görüldüğü gibi değildir.

Şirketler çoğunlukla kâr elde etmek amacıyla kurulurlar ve kuruluşlarından itibaren genellikle bir an önce ilk yatırım maliyetlerini karşılayıp sürekli daha çok kâr elde etmeyi amaçlarlar. Kâr elde etmenin teoride bir sonu olmadığı üzere pratikte de sonsuz kârı yakalayan bir şirket yoktur. Şirketler, bu durumda sonsuz kâr elde etmenin olanaksızlığından dolayı sonsuza dek devamlılık ve sürekli büyümeyi odak noktasına koyarlar (Gümüş, Şakar, Akkın & Şahin, 2017, s. 2). Bugün küresel anlamda oyun

kurucu sıfatı atfedilebilecek çapta olan büyük teknoloji şirketleri bile bir sene rekor kâr açıklarken diğer sene nispeten daha az kâr açıklayabilmektedir. Daha dramatik bir boyutta, bir dönem alanının öncüsü olup sonraki on yıllarda uluslararası liglerde esamesi okunmayan şirketlere de rastlanabilmektedir. Nokia Corporation bu bağlamda örnek olarak verilebilecek şirketlerden biridir. Nokia'nın cep telefonu alanında dünya ligindeki pazar payı 2007 yılında %40 iken (Cord, 2014, aktaran Peltonen, 2018, s.163) Microsoft'a satıldığı 2013 yılında bu pay %14'e kadar düşmüştür (Peltonen, 2018, s.163).

Sürdürülebilirlik, kârlılık, verimlilik ve büyüme tarzında ölçütlerin şirketleri konumlandırmak ve değerlendirmek adına sıkça kullanıldığı günümüz iş dünyasında şirketler adeta bitiş çizgisi olmayan bir yarış içerisindeyler. Özü itibarıyla hiçbir şirketin iflas etmeyi hedeflemeyeceği, az kâr elde etmeye dahi tahammül etmeyeceği bir konjonktürde küçülme ve istikrarsızlık tarzında rüzgârın tersten estiği durumlar, şirketleri ve ona soyut ve somut yatırım yapanları yani hissedarları mutlu eden durumlar değildir çünkü bu türden durumlar devam eden kârlılık ve büyüme türünden şirketlerin birincil kuruluş amaçlarıyla çelişir.

Özü itibarıyla hiçbir şirketin iflas etmeyi hedeflemeyeceği, az kâr elde etmeye dahi tahammül etmeyeceğine göre bu durumun önüne nasıl geçilebilir? Başka bir ifadeyle paydaşları mutlu etmek için hangi ölçütlerden faydalanılabilir?

Bu araştırmada, şirketlerin faaliyetleri neticesinde karşılaşma ihtimali olan kâr veya zarar elde etme olasılığı, faaliyet kârı akımı metodundan faydalanılarak incelenmiştir. İyi senaryolar bir kenara bırakıldığında bilindik değerlendirme yöntemleri, kötü senaryolar gerçekleştiğinde; yani zarar edildiğinde, tıpkı kâr durumunda olduğu gibi zarar edildiği durumlarda da zararın boyutu ve tesir etmesi muhtemel alanlar hakkında rakamsal sonuçlar verir. Peki, şirketler için elde edilen zararın kaynağı nedir ve boyutu ne derece katlanılabilir olmaktadır? Şirketin hangi alanlara yönelmesi gerekir? Veya zarar gerçekten zarar, kâr gerçekten kâr mıdır? Ya da sahip olunan kâr veya zararın şiddetini tahlil etmeden içgüdüsel biçimde; kâr varsa iyidir, zarar varsa kötüdür yorumunu yapmak ne kadar doğrudur, ölçüt nedir?

Çalışmada, yukarıda yer alan sorulara çift yönlü, yani hem kâr hem zarar perspektifinden yaklaşılmaktadır. Bilindik yöntemler sadece kâr veya zarar sonucunu verirken bu yöntemde olması gereken kârın veya katlanılabilecek zararın sınırlarının

yorumlanması, şiddetinin ölçülmesi, idarenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve günün sonunda salt rakam kaynaklı, dar odaklı bakış açısı terkedilip rakamsal sonuçların muhakeme yeteneğiyle desteklendiği çıkarımlar elde edilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada, zarar elde edilse dahi çıktılarını; kâr elde edilse dahi girdilerin ne derece kontrol edildiğine bağlı bir şekilde, dönemler arası karşılaştırma sonuçları değerlendirilmiştir; klasik, -içgüdüsel- bir algısal yaklaşım olan zarar elde etmenin her zaman negatif; kâr elde etmenin tamamıyla pozitif bir anlam ifade ettiği düşüncesi tartışılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, bir yüksek lisans tezi çalışması olup çalışmaya başlama öncesinde yani ders döneminde gerek alanla ilgili gerekse de akademik metin yazımıyla ilgili birincil bilgiler derslerde alınmış, ihtiyaç duyulan durumlarda ek çalışmalar yapılmış ve ders süreci tamamlandıktan sonra konu seçimine gidilmiştir.

Konu seçimini takiben çalışmanın bir zaman çizelgesi dahilinde bitirilmesi beklenmiş ve mümkün olduğunca bu çizelgenin dışına çıkılmaması amaçlanmıştır. Bu durumun doğurduğu istenmeyen bir sönüm olarak çalışma, örnek zincir şehir otelleri yapısına uygun gelir tabloları özelinde sınırlandırılmış, işlev alanı bakımından acente, ulaştırma işletmeleri ve yeme- içme işletmeleri tarzında turizm işletmelerinin diğer kolları, konumu bakımından butik ağırlama tesisleri, dinlence otelleri ve havalimanı otelleri türünden farklı otel tiplerinin parasal yapısını temsil eden operasyon tabloları incelenmemiştir. Ayrıca kavram; enflasyon, kur dalgalanmaları ve diğer sosyo-politik, coğrafi ve ekonomik unsurların, işletmelerin mali yapısı üzerinde oluşturacağı olumlu/ olumsuz etkiler özelinde incelenmemekle birlikte bu etkilerin kavram ile olan ilişkisinin tartışılması ihmal edilmemiştir.

Bu araştırmada literatür taranmış; konu ile doğrudan veya dolaylı yollardan ilişkili makaleler, kitaplar, internet siteleri ve yer yer demeçlerden faydalanılmıştır. Faydalanılan kaynakların büyük bir kısmı İngilizce kaynaklar olup faydalanılan kısımların tercümeleri, araştırmacı tarafından yapılmakla birlikte tercüme yapılırken tarafsızlık ve tutarlılık ilkelerine azami önem gösterilmiştir.

Çalışmada yer yer, genel geçerlik ve uygulanabilirlik ilkesi göz ardı edilmemek kaydıyla, çalışmanın yazıldığı yıl itibarıyla 10 yılı aşkın süredir otellerin finans ve muhasebe departmanlarından ağırlıklı şekilde elde edilmiş kişisel bilgi ve deneyimlere

yer verilmiş, bu bilgilerden faydalanırken de alanyazın ve yaygın bağlamın dışına çıkılmaması amaçlanmıştır. Bu aktarımların –bütünlüğü bozmayacak biçimde ve sadece gerek duyulduğunda- konunun tamamını kapsayıcı olmasından ziyade literatür kaynaklı verileri doğrulayıcı, akıcılığı destekleyici ve tamamlayıcı aktarımlar olması amaçlanmıştır.

Çalışmada, kaynak taraması süresince gidilebildiği kadar eski kaynaklara gidilmeye çalışıldığı gibi güncel veya yakın tarihli kaynaklara da ulaşılmaya çalışılmış, bu sayede verilen bilgilerin tarihsel değişiminin de aktarılması amaçlanmıştır. Şöyle ki turizm kavramını aktarırken Akoğlu'nun 1968 tarihli eserinden faydalanıldığı üzere Toskay ve Eralp'in 1983 tarihli eserleri de incelenmiş ve sonrasında Kozak, Kozak & Kozak'ın 2000 tarihli eserlerinden de faydalanılarak kavramların tarihsel süreç içerisindeki farklı algı ve değişimleri irdelenmiştir.

Çalışmanın başlığında da geçen ve çalışmaya temel oluşturan faaliyet kârı akımı metoduna, literatür taraması esnasında yabancı kaynaklarda "GOP Flow Through", "Flow Through" veya "Flow Thru" tabirleriyle rastlanıp ulaşılabilen Türkçe kaynaklarda, bu metodun kullanımının Türkçe yazılmış akademik çalışmalar içerisinde henüz yer almadığı görülmüştür. Türkçe akademik bilgi birikiminde görülen bu önemli eksikliği gidermek ve evrensel bilgi birikiminin; Türkçe alana, Türkiye'de yerleşik oteller üzerinden örneklerle açıklanarak uyarlanması amacıyla, önce konu hakkında ulaşılabilen birincil ve yardımcı kaynaklara ulaşılmıştır. Ardından metod; Türkçeye "Faaliyet Kârı Akımı Metodu" şeklinde araştırmacı tarafından çevrilmiştir. Kavram, yabancı literatürde genellikle "flow through", "flow thru" tarzında tanımlarla geçerken kavram içinde karşılaşılan "flow" kelimesinin yine yabancı literatürde geçen "cash flow" tanımıyla karıştırılmaması gerektiği de ayrıca belirtilmelidir. Ayrıca ilerleyen kısımlarda, ilgili metodun örnek şehir otelleri üzerinde uygulamasının yapıldığı Uygulamalı Örnek Olay: Gelirlerin GOP'ye Katkısı maddesinden itibaren, metodun kısaltması sürekli tekrarlanan bölümlerde yer yer FKAO (Faaliyet Kârı Akımı Oranı) veya FKA (Faaliyet Kârı Akımı) biçiminde de kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın adından da anlaşılacağı üzere faaliyet kârı akımı metodu değerlendirildiği için bu çalışmada kâr amacı gütmeyen işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır. Kâr amacı gütmeyen şirketlerin işlevleri ve kapsamaları, fayda derecesi, etik boyutu ve amacı, akademik bağlamda başka disiplinler altında tartışılırken; bu çalışmada, bir şirketin

iktisadi açıdan durumunu ölçmeye yönelik örnek bir yaklaşım incelendiği için kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, çalışmanın kapsamına dâhil edilmemiştir.

Metodun uygulamasına yönelik literatürde yapılan genel araştırmalarda şirketlerin mali verilerini sunarken birden fazla rapordan faydalandığı görülmüştür. Bu raporlardan bilanço ve gelir tablosunu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği temel mali tablolar şeklinde nitelendirirken fon akım tablosu, nakit akım tablosu, kâr dağıtım tablosu türünden tabloları ise ek mali tablolar olarak adlandırmıştır (Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği 1 Sıra No'lu, 1992a, s. 6). Bir başka taraftan, şirketlerin mali açıdan değerlendirilmesinde uygulamanın genellikle iki tür raporla yapıldığı görülmüştür; bilanço ve gelir tablosu.

Bu çalışmada, mali tablolardan biri olan gelir tablosu faaliyet kârı akımı metoduyla incelenmiştir. Zira faaliyet kârı akımı metodu gelir tablosu ile ilgilenip; bir gelir tablosundaki alt ve üst satırlar arasında nedensellik ilişkisi kurmaya ve izahat yapmaya yarayan bir metottur. Ne kadar metodun İngilizcesinde “flow” tanımı geçse de faaliyet kârı akımı metodu, bir finansal tablo olarak gelir tablosunu başka dönemlerle karşılaştırmalı biçimde incelerken nakit akım tablosu belli bir dönem için bir şirketin nakit giriş ve çıkışlarını gösteren tablodur (Feldman & Libman, 2007, s. 41). Bu bağlamda faaliyet kârı akımı metodu ile nakit akım tablosu arasında bazı temel farklar ortaya çıkmaktadır:

- Faaliyet kârı akımı metodu, işletmenin gelir tablosunu inceleyen bir finansal analiz tekniği iken nakit akım tablosu başlı başına bir finansal tablodur.
- Faaliyet kârı akımı metodu, işletmenin finansal açıdan yorumlanmasına olanak sağlayacak çıkarımlar yaparken; nakit akım tablosunun yorumlanması için ek finansal analiz tekniklerinin uygulanması gerekebilir.
- Faaliyet kârı akımı metodu, işletmenin belli bir dönemdeki gelir ve giderleriyle ilgilenirken; nakit akım tablosu belli bir dönemdeki nakit para tutarıyla ilgilenir.
- Faaliyet kârı akımı metodu, işletmenin o döneme ait operasyonunun resmini çekerken nakit akım tablosu bu operasyonun sonucunda takip eden dönemlerde elde edilecek nakit döngüsü hakkında fikir vermeye yarar.

XXXXXS
GCPS

BÖLÜM 1: İŞLETME VE YÖNETİM; KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

1.1 Bir Yapı Olarak İşletme

Bir yapı olarak işletme; en yaygın tanımıyla, iktisadi yönü olan veya olmayan, bir amaca yönelik oluşturulmuş sistematik ve organize bir kuruluştur. Mali yön veya gayelerinin mevcudiyeti veya yokluğu, bir örgütün işletme adı altında ve işletme kaideleriyle incelenmesine engel teşkil etmez. Bir işletme kâr amacı güdebileceği gibi kâr amacı gütmeyen de ortak hedefler konusunda ilerleyebilir. Cengiz & Kırkibir çalışmalarında kâr amacı gütmeyen organizasyonlardan bahsederken de işletme tanımını kullanmışlardır (Cengiz & Kırkibir, 2007, s.264). Diğer yandan, kâr amacı gütmeyen işletmelerden bahsederken ne kadar ekonomi alanındaki yazında, birtakım alışılmışın dışında yöntemlerden bahsedilmiş olsa da mali perspektiften bakıldığında, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da tıpkı diğerleri gibi mali yönetim ilkeleri bakımından birbirlerinden ayrılmazlar (Helmig, Jegers & Lapsey, 2004, s.104). Bu durum işletme yazınında da değişmemektedir. Nitekim incelenen işletme konulu kaynaklarda- tıpkı Jones & George'un çalışmasında olduğu üzere- kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile ilgili alt başlıkların mevcut olduğu veya organizasyonla ilgili tanımlardan bahsederken kâr amacı gütmeyen kuruluşların diğer kuruluşlardan ayırt edilmediği görülmüştür (Jones & George, 2016, ss. 98, 166, 524). Can, Tuncer & Ayhan ise çalışmalarında işletmeyi tanımlarken kâr elde etme fonksiyonunu özellikle vurgulamakla birlikte, sosyal amaçların ön planda olduğu işletmelerin de var olduğu gerçeğini göz ardı etmemişlerdir (Can, Tuncer & Ayhan, 1986, ss. 4-5). Şöyle ki Göçer 2015 tarihli çalışmasında bir yerel yönetim işletmesini incelerken yapıya mali tablolar analizi boyutunda yaklaşmış; ayrıca belediyelerin birincil amacının kâr elde etmekten ziyade, hizmet sunumu olduğunu da vurgulamıştır (Göçer, 2015). Bu durumda, organizasyonun bir ortak hedefe yönelik hareket edilen yapılanma olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, nihai amacı kâr elde etmek olmasa da bu tip örgütlerin işletme alanı altında değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Müftüoğlu, işletmeyi “ekonomik değerlerin yaratıldığı organizasyon birimi” (Müftüoğlu, 2003, s. 3) şeklinde açıklamıştır. Tosun'a göre işletme esas olarak piyasa için bazı mal ya da hizmet üretimi amacı güden ve diğer organizmalardan iktisadi bakımdan bağımsız olan organizmadır (Tosun, 1990, s. 14). Can vd. ise işletmeyi; ekonomik mal ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması, talebin karşılanması yoluyla

değer yaratılması ve dolayısıyla kâr elde etme amaçlı faaliyetleri bulunan ekonomik kuruluş tanımıyla açıklanmışlardır (Can vd., 2001, ss. 8-9).

Bütün bu tanımlara bakıldığında işletme, en kapsamlı hatlarıyla üretim odaklı ve iktisadi hedefleri olan bir yapı şeklinde tanımlanabilir. Müftüoğlu tanımında kuruluşun ekonomik yanına vurgu yaparken; Tosun üretim yönüne vurgu yapmıştır. Bir çekirdek aileden, Avrupa Birliği yapılanmasına veya basit usulle vergilendirilen esnaf kollarından bir spor kulübüne değin bir türde para, hizmet veya emtia alışverişinin olduğu, gelir-gider dengesinin gözetildiği tüm oluşumlar işletmedir. Dolayısıyla bir işletme yapılanmasının oluşması için salt para döngüsünün olmasının şart olmadığı gibi değer atfedilen herhangi bir malın el değiştirmesi sonucu oluşan katma değer de işletme temelleri hakkında ipuçları verir. Bu bağlamda, paranın bulunmasına değin geçen sürede, insanların birbirleri arasında yaptığı mal veya hizmet değiş tokuşlarından bahsederken; temel işletme kaidelerinin ilkel seviyede de olsa gözetildiğini anlamak mümkündür. Tüm bu tanımlar, organizasyonun; bir kuruluş cinsinden ne ifade ettiğini belirten bir yaklaşımın ürünü olarak görülebilir.

1.2 Bir Prensip Olarak Yönetim

Yönetimin fiil halinde kullanımına odaklanıldığında; işletme, idare etme ve bazen de temsil etme tarzında anlamlara geldiği ortaya çıkar. Terim biçiminde ele alındığında, *idare* çeşitli bilim dallarınca farklı şekillerde ifade edilir. Şöyle ki ekonomistlerin gözünden bir üretim fonksiyonuyken, siyasal bilimcilere göre bir otorite sistemidir (Can vd., 2001, ss. 121-124). Dolayısıyla yönetim, bir kabiliyetler bütünüdür. Bu kabiliyetlerin gereksinimleri, klasik yönetimsel silsilelerde ve modern yönetim sistemlerinde değişmektedir. Bu gereksinimler yaygın hatlarıyla üst düzey bir yöneticide analitik ve etkin karar verme becerisi olarak vücut bulacağı üzere alt düzey bir yöneticide, daha çok teknik boyutta yer bulacaktır (Robbins & Coulter, 2018, s. 55). Yönetici ise başkaları aracılığıyla işleri yürüten ve karar alan kişidir (Koçel, 2001, ss. 16, 47). Karar verme, bir yöneticinin asli görevlerinden biri olup; mevcut seçeneklerden birinin diğerine tercih edilmesidir. Bu verilerden yola çıkarak yönetim, yönetici ve karar verme terimleri arasında şöyle bir rasyonel ilişki kurulabilir: Yöneticinin başkalarının fikrî ve fizikî katkılarından faydalanarak seçim yaptığı ve bunu eyleme dökerek kurduğu yapı, yönetimdir.

Bir yapı şeklinde *işletme*¹ ve bir prensip halinde *yönetim* arasındaki ayrımı ise Porter, Black, & Hitt (2005) *işletmeyi* bir prensip olarak, genel hatlarıyla bir süreç ve aktiviteler bütünü şeklinde aktarıırken; yapı şeklinde *işletmeyi* ise işletme faaliyetlerini yerine getiren kişilerin bütünüün oluşturduğu organizasyon kapsamında tanımlamışlardır (s. 8). Dolayısıyla Porter'ın tanımından yola çıkarak; bir yapı olarak işletmenin aynı zamanda organizasyon şeklinde tanımlanabileceği; bir prensip olarak işletmenin ise organizasyonu yönetme kabiliyetiyle tanımlanması mümkündür. Başka bir ifadeyle; işletme, yöneticinin idare ve temsil etmekle sorumlu olup aynı zamanda bir parçası olduğu organizasyon olarak da tanımlanabilir (Can, vd., 2001, ss. 8-9). Yönetimi, bir yapı ve prensip olarak Koçel de ayırmıştır. Yazarın bakış açısıyla yönetim bazen bir “süreç”, bazen “sürecin unsurları olan organlar” iken bazen de “bilgi topluluğudur” (Koçel, 2001, s. 11).

İşletmeye prensip perspektifinden bakan Robbins & Coulter, işletmeyi diğerlerinin iş aktivitelerini etkili ve verimli bir biçimde sonuçlandırma amacıyla koordine etme ve öngörme şeklinde tanımlamışlardır. Bahsi geçen yazarlar ayrıca verimliliği; düşük israf ve etkililiği, yüksek kazanım olarak açıklamışlardır (Robbins & Coulter, 2018, s. 8). Richard L. Daft işletmenin; planlı, organize, yol gösterici ve kontrollü bir yol izleyerek örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşma (Daft, 2003, s. 5) olduğunu belirtmişlerdir. Peter Ferdinand Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* adlı kitabında bir süreç olarak işletmeyi, insanların üzerine yüklenen sorumluluklar ve akabinde bunların ifa edilmesi şeklinde ifade eder. Yazarın yaklaşımında işletme profesyonelliktir, bir fonksiyondur, disiplindir, yapılması gereken bir görevdir. Yöneticiler, bu disiplini ifa eden profesyonellerdir, görevleri üstlenirler ve onları icra ederler. Bu yapılanmada, yöneticinin aynı zamanda imtiyaz sahibi olması da disiplinin kurallarını değiştirmez (Drucker, 2007, ss. 7-9). Drucker'ın bu tanımlamasında, örgütün ana aktörlerinden biri olan işletmeci öne çıkar. Bu noktada bir birey olarak işletmeci; diğerlerine, yapılması gereken işi ve bu işi nasıl yapacaklarını söyleyen örgütsel bir üye yönüyle tanımlanabilir. Robbins & Coulter ise 2003 tarihli *Management* isimli kitaplarında yöneticiyi; işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, diğerlerinin çalışmalarını koordine eden ve gözlemleyen üye şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar, aynı zamanda bir işletmedeki idare seviyelerini yönetsel seviyeler piramidinde aşağıdan yukarıya doğru; yönetim dışı çalışanlar, ilk

¹ Kelimeyi vurgulamak için italik yazım tercih edilmiştir.

seviye yöneticiler, orta seviye yöneticiler ve üst seviye yöneticiler olarak sınıflandırmışlardır (Robbins & Coulter, 2003, s. 6). Dolayısıyla klasik bir işletmede yönetim seviyeleri, tıpkı askerî sistemlerde olduğu tarzda aşağıdan yukarıya doğru ilerlemekte olup işletmedeki en geniş kapsamlı iktidar sahibi kişi, yönetim piramidinin en üstündeki kişidir. Bu durumda günümüz işletmelerinde organizasyon şeması ve idare seviyeleri klasik işletmelerdeki yönetim süreçlerinden; özellikle yönetim sürecine katılım, rol tanımları ve pozisyonların organizasyon şeması içerisinde konumlandırılması açısından ayrıştır.

1.3 İşletmenin Geçmişine Kısa Bir Bakış

İşletme tarihine bakıldığında, bir işletme formunun günümüzden çok daha önceleri şekillendiği görülür. İnsanların organize bir birliktelik oluşturup işletme aktivitelerini ilkel biçimde, yüzeysel veya kısmen gerçekleştirmeleri günümüzden binlerce yıl öncesinde dahi gözlemlenebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda bazı avcı-toplayıcı toplumlarda, insanların başta gıda olmak üzere, birincil gereksinimlerini karşılamak amacıyla topluluk hâlinde hareket ettikleri ve yapılması gereken görevleri dağıttıkları sonucuna ulaşılmıştır (Harari, 2017, ss. 38-41). Musa peygamberin, kayınpederini yönetim danışmanı olarak atayıp Yahudilerin yönetiminde, ondan yardım aldığı görülürken (Robbins, 1991, ss. 30-59), Mısır piramitlerinin inşasında, dönemin insanları yapı mühendisliği ihtiyaçlarını kendi birikimlerinden, taş ve metal ihtiyaçlarını doğal kaynaklarından ikmal ederken, kereste ihtiyaçlarını komşularından, ağır yük kaldırma ihtiyacını fillerden faydalanarak gidermişlerdir (Yılmaz, 2015, ss. 22-24). Çin Seddi'nin inşasında 1 milyondan fazla işçi çalışmış, hatta pek çok suçlu, suçlarının bedelini seddin inşasında çalışarak ödemişlerdir (Okay, 1993, s. 28).

Bu örneklerden yola çıkarak ilerleyen kısımlarda etraflıca bahsedilecek olan organizasyonun, değer değiş-tokuşu yapılan ve bir değer başka bir forma dönüştürülüp satıldığı ve mali değerlerin yaratıldığı bir yer olduğu sonucuna ulaşılabilir. Son örneğe göre; seddin yapımında çalışan mahkûmlar emeklerini özgürlükleri ile takas etmişler ve akdin sonunda, işçiler ceza külfetinden kurtulmakla ödüllendirilirken; ülke yönetimi de -mahkûmların beden güçlerini, cezalarının karşılığında satın alarak- daha az masrafla tamamlanmış bir savunma duvarına sahip olmuştur.

1.4 İşletmenin Bilimsel Evrimi

İşletmenin yakın dönemdeki tarihsel geçmişine bakıldığında; otoritelere göre işletmenin gelişiminde ve değişiminde iki faktör etkin rol oynamıştır. Bunlardan ilki, Adam Smith'in 1776 yılında *Ulusların Zenginliği* kitabında organizasyonların ve toplumun iş bölümüne gitmesi sayesinde ekonomik avantaj yakalayacağını savunması (Yaşlıoğlu & Yaşlıoğlu, 2021, s. 182), ikincisi ise endüstri devrimidir (Pindur, Rogers & Kim, 1995, s. 60). Endüstri devrimi süresince makine gücü insan gücünün yerini almaya başlamış ve ürünler, evler yerine fabrikalarda üretilerek üretim daha ekonomik hale getirilmiştir. Gerek Adam Smith'in çalışması gerekse de endüstri devrimi, işletmenin temel kaideleri hakkında elle tutulabilir ilk örnek ve deneyimleri vermektedir.

1900'lere gelindiğinde ise 1911 yılında yayımlanan Frederick Winslow Taylor'un *The Principles of Scientific Management* adlı kitabı, işletme kavramına getirilen bilimsel yaklaşımlar bağlamında ilk örnek sayılmaktadır. Bundan dolayı çoğu otorite tarafından Frederick W. Taylor (1856-1915), işletme kavramına yönelik bilimsel yaklaşımın öncüsü sayılır. Amerikalı Taylor'ın çıkış noktası, Midvale çelik şirketinde çalışırken şahit olduğu verimli olmayan çalışma metotları olmuştur. Bundan dolayı Taylor hem çalışanlar hem de yöneticiler için üretim verimliliğini arttırmaya yönelik açık yönergeler tanımlayarak akılsal bir devrim yaratmayı amaçlamıştır (Robbins & Coulter, 2011, s. 28).

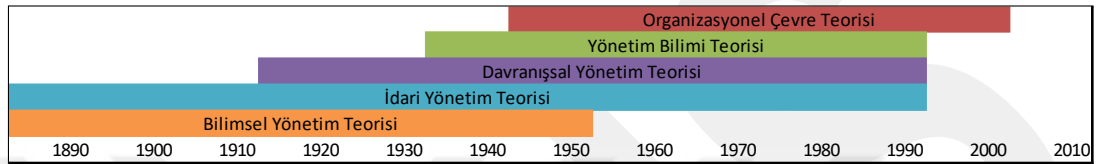
Amerikalı Taylor'ın teorisinden çok kısa süre sonra Alman Max Weber ve Fransız Fayol'un sırasıyla, bürokrasi teorisi ve yönetimin prensipleri görüşleriyle öncüleri oldukları idari yönetim teorisi ortaya çıkmış ve 1890'lardan 1980'lere değin geçerliliğini korumuştur (Robbins & Coulter, 2011, ss. 31-32; Jones & George, 2016, ss. 41-46).

Teknolojinin günümüzdeki kadar gelişmediği dönemlerde, bir bölgede veya ülkede ortaya çıkan bilimsel çalışmaların yayılımı günümüzdeki kadar hızlı olmuyordu. Weber ve Fayol'un çalışmalarının İngilizceye hemen çevrilememesinden dolayı Amerikan yönetim teorisyenleri, 20. yüzyılın ilk yarısında Avrupa'daki çağdaşlarının katkılarından haberdar olamamışlardır. Weber ve Fayol'un görüşlerinden çok kısa süre sonra Kıta Amerika'sında Follett 1910'lardan 1990'lara değin kabul görmüş, davranışsal yönetim teorisini ortaya atmıştır. Follett'in teorisinde yöneticiler, çalışanlarını motive etmeye yönelik tutumlar içinde bulunmalıdırlar. İşletmeye modern bir bakış açısı getiren bu teori, yönetim sürecine çıktı adetleri

üzerinden yaklaşım temelde üretkenliği arttırmayı hedefler. Söz konusu yaklaşım, 1940'lardan 1990'lara değin hâkim olan yönetim görüşlerinden biri olmuştur (Robbins & Coulter, 2011, s. 33; Jones & George, 2016, ss. 46-47).

Şekil 1: Yıllara göre yönetim teorisinin evrimi (Jones & George, 2016, s.36).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise Robbins, modern organizasyon teorisinin gelişimini, yıllara ve teorisyenlere göre sınıflandırmıştır. Yazarın çalışmasında organizasyon teorisinin gelişiminde iki boyut göze çarpmaktadır: 1960'lardan itibaren geçerliliği artan organizasyona *sistem* perspektifinden yaklaşım ve 1930-1960 ve



1975'ten günümüze değin geçerliliğini koruyan, organizasyona sosyal yaklaşımın hâkim olduğu *sonuç* yaklaşımı.

Yukarıdaki yaklaşımlardan ilki, adından da anlaşılacağı üzere organizasyona bütüncül bir sistem olarak yaklaşır. Buna göre sistem yaklaşımı; işletmenin, insan ve maddi kaynaklarını firmanın ortak hedeflerini mümkün olduğunca verimli bir halde gerçekleştirmek amacıyla organize edebilmesi ve bu yapının bütünlük içinde incelenmesidir. İkincisi, organizasyon yapısının daha çok sonuçlarıyla ilgilidir. Bu bakış açısı ile bir organizasyonun yapısı, belirlenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için bir araç olarak düşünülür. Yapı ise güç ve kontrol arayan örgütün bileşenlerinin çatışan güçlerinin sonucudur (Robbins, 1990, ss. 30-46).

Robbins ayrıca modern örgütsel teorisinin evrimini, ana tema üzerinden de sınıflandırmıştır. Yazarın yaklaşımında 1900-1930 arası mekanik verimlilik esasken 1930-1960 arası insan ve insan ilişkileri, 1960-1975 arası beklenmedik durum tasarımları esasken 1975'ten günümüze değin da güç ve politika birincil odak noktası olmuştur. Yazar ayrıca çalışmasında yukarıda bahsedilen teorisyenleri de görüşlerine göre sınıflandırmıştır (Robbins, 1990, ss. 31-32).

Yaklaşık Zaman dilimi	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-?
Sistem Perspektifi	Kapalı	Kapalı	Açık	Açık
Sonuç Perspektifi	Mantıksal	Sosyal	Mantıksal	Sosyal
Merkezi Tema	Mekanik Verimlilik	İnsan ve insan ilişkileri	Beklenmedik Durum Dizaynı	Güç ve Politika
Teorik sınıflandırma	Tip 1	Tip 2	Tip 3	Tip 4

Şekil 2: Modern örgütsel teorisinin evrimi (Robbins, 1990, s. 31).

1.5 İşletmenin Güncel Özellikleri

Günümüzdeki işletme yapısına bakıldığında, organizasyonun birçok yönden geçmişle ayrıştığını gözlemlenir. Pindur vd.; “The History of Management: A Global Perspective” isimli yönetimin tarihsel sürecine değindikleri çalışmalarında, insanların 1920 ve 1930’larda bilimsel yönetim yaklaşımının, dar açılı ve yetersiz olduğunu düşünmeye başladıklarını aktarmışlardır. Yazarlara, işletmelerde insan faktörünün göz ardı edildiğini iddia etmişlerdir. Bu doğrultuda mekanik verimlilikten farklı bir yaklaşım sergileyen ve insan psikolojisi, motivasyon ile liderlik vasfını ön plana alan davranışsal yönetim hareketi ortaya çıkmıştır. Bu hareket 1950’lerden günümüze değin geçerliliğini korumuştur (Pindur vd., 1995, ss. 67-69).

Dessler, günümüz işletmesinin temel özelliklerini; teknoloji ve internet tabanlı olması, insanların yönetimin bir parçası olması, yöneticilerin değişimi yönetme gereksinimi, girişimciliğin günümüz ekonomilerine yön vermesi, takım ruhunun önemi, çeşitliliğin yönetilmesi gerekliliği ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değiştirmesi gerekliliği olarak açıklamıştır (Dessler, 2000, ss. 18-19). Dessler’in çalışmasından yola çıkarak işletme ve yöneticinin iç içe olduğu, onları birbirinden ayırıştırmanın mümkün olmadığı ve bu ikisinin ortak hedefe hizmet etmeye yönelik oluşturulmuş yapılar olduğu sonucuna varılabilir.

90’lardan sonra çoğunlukla kabul gören ve uygulanan örgütsel çevre teorisinde yönetim, bir organizasyonun sınırlarının ötesinde işleyen ancak bir yöneticinin kaynakları elde etme ve kullanma yeteneğini etkileyen güçler ve koşullar dizisi şeklinde tanımlanmaktadır (Jones & George, 2016, s. 51). İşletmeyi odağına alan teorilerin; gelişen ve değişen yapılanmalara uygun olarak güncellendiği, bu teorilerin işletmeyi oluşturan aktörle ve organlar üzerinden yeni yapılanmalar oluşturduğu görülür. Günümüzde dijitalleşme, örgütsel ve yönetsel etik anlayışının artması, artan rekabet ve değişken güvenlik tehditleri, günümüz yöneticilerin karşılaştığı mücadele ve adaptasyon gerektiren koşullardan bazılarıdır (Jones & George, 2016, s. 20).

Yönetici, insan ve materyal varlığını dağıtan ve bütün bir organizasyonun veya bir kısmın operasyonunu yöneten kişidir (Hellriegel & Slocum, 1992, s. 7). Dolayısıyla işletmeci, işletmeyi oluşturan her bir unsur ile senkronize bir biçimde hareket etmekle sorumlu olup, durağan değil bulunduğu döneme uygun olarak sürekli değişen, gelişen

ve optimum performansı yakalama yönünde ilerleyen bir aktördür. Günümüzde, bundan sadece bir çeyrek yüzyıl önce bile hiçbir durumda adı dahi bilinmeyen hibrit çalışma, evden çalışma, sanal ofis tarzında kavramlar çalışma hayatını teknolojiye daha da bağımlı kılmış; cinsiyetçi ve ayrıştırıcı söylemlerin terk edilmesi gibi konularda artan farkındalıklar yeni etik kaygılar doğurmuş, modern üretim, idare ve operasyonel mükemmeliyetçilik teknikleriyle donatılan işletmeler, rekabet konusunda daha sert hareket eder hale gelmiştir. Bunların yanı sıra savaşlar, salgın hastalıklar ve başta küresel ısınma olmak üzere meydana gelen modern zaman problemleri, sıradan vatandaşlardan uluslararası organizasyonlara kadar her kurum ve bireyin etki ve ilgi alanına girmiştir. Yöneticinin yerel ve ulusal değişkenlere ve makro ve mikro çevreye kayıtsız kalması düşünülemez. Yönetici değişimi yönetmeli ve bütün bunların ötesinde, değişimi takip etmelidir. Nitekim değişimin bir işletmeye iyi yönetildiği zaman katkısı olacağı gibi süreç başarılı bir şekilde yönetilmediğinde işletmeyi rakiplerinin nazarında geriye atacağı da bir gerçektir.

BÖLÜM 2: TURİZM: KAVRAMLAR VE YAPISI

İnterdisipliner bir alan olarak turizm; pazarlama, yönetim, ulaştırma, sosyoloji ve coğrafya benzeri birçok farklı unsurla iç içedir (Goeldner & Ritchie, 2009, s. 24; Tribe, 1997, s. 641; Manhas, Manrai & Manrahi, 2016, s. 26; Gülcan, 2009). Bu iş birliğinin birbirinden beslenen boyutunun yanı sıra gerek odak nokta olarak turizm gerekse de etkileşim halinde olduğu farklı disiplinler arasında sürekli bir devinim ve yenilik arayışı halinde olma durumu vardır.

Pazarlama 1.0'da yaklaşım ürün odaklıyken 2.0'da müşteri odaklı hale gelmiş (Durukal, 2019, s. 1614), Copeland'ın 1920'lerde savunduğu tüketici malları sınıflandırma sistemi 1980'lerde Murphy ve Enis tarafından yeni bir kategori getirilerek geliştirilmiş ve zenginleştirilmiş (Shaw, 2011, s. 492), 20. Yüzyılın başlarında yönetimde bilimsel yaklaşımın temelleri Frederick Winslow Taylor tarafından atılırken (Bayraktar, Jothishankar, Tatoglu & Wu, 2007, s. 846) teoriler, 1990'lara dek gelişmiş ve değişmiş ve yakın dönemde de yerini yönetimde yeni bir prensip olarak "çevik yaklaşıma" bırakmıştır (Özen, 2021, s. 387).

Ulaşımında, 1983'te yaşanan liberalleşme sonucunda Türk hava yolu taşımacılığı sektörünün atağa kalkması (Gerede, 2010, s. 63), atılan politik adımlar sonucu turizmin de paralel şekilde hareketlenmesi (Okuyucu, 2013, ss. 817-818) ve hızlı turizm gelişimini hedefleyen devlet destekli kitle turizmini teşvik edici adımların atılması Türkiye turizminde yeni bir faz yani kültürel odaklı turizm anlayışından deniz- kum- güneş odaklı turizm anlayışına geçiş ile sonuçlanmıştır (Yarcan & Ertuna, 2002, ss. 163).

Yukarıda aktarılan örneklerde bilimsel yaklaşımların ortak özelliği kendi içinde dönemden döneme değişmesi ve gelişmesi iken birbirleriyle olan etkileşimin sonucunda bir disiplindeki gelişme ve değişimin etkileşim içinde olduğu disiplini de benzer yönde etkilemesidir. Turizm de tıpkı farklı disiplinlerde olduğu gibi muhtelif alanlarda meydana gelen değişimlere kayıtsız kalmamaktadır. Bu değişim, coğrafi değişimler sonucunda turist odağının kayması, başarılı imaj ve algı yönetimi sonucunda ilginin artması veya sınırsız insan istek ve arzularının sınırlı doğal kaynak ve hizmet arzı ile örtüşmemesinden dolayı rekabetçi unsurların eskiye nazaran daha belirgin olması şeklinde de olabilir.

Yukarıda konu edilen değişimlerden birincisi turizm ve coğrafya arasındaki etkileşimin konusu olurken ikincisi turizm ve pazarlama disiplini ile ilgili olup diğeri ise, bu çalışmanın da en temel hatlarıyla dayandığı, turizm ve yönetim ilişkisinin alanına girmektedir.

Pazarlama alanında olduğu gibi yönetim ve turizm yönetiminde de ilke ve yaklaşımlar değişmiş, gelişmiş ve bazı unsurlar başarılı yönetimde eskiye nazaran daha belirleyici hale gelmiştir. Kaynak yönetimi veya verimlilik bu unsurlardan biridir çünkü modern insan, kaynakların sınırlı, ihtiyaçlarınsa sınırsız olduğu bir durumda ferdi faydasını en yüksek düzeyde tutmayı hedefleyen bir amaca sahiptir. Modern şirketler de bu görüşten ayrılmış vaziyette değildir dolayısıyla fertler tasarruflarını fayda ençoklanması amacıyla harcarken şirketler de kaynakları kâr ençoklanması amacıyla harcamaktadır. Bu noktada hem tüzel hem de reel kişilikler aynı hedefin zıt kutuplarında buluşmaktadır: Minimum düzeyde kaynak harcanarak sağlanan maksimum fayda.

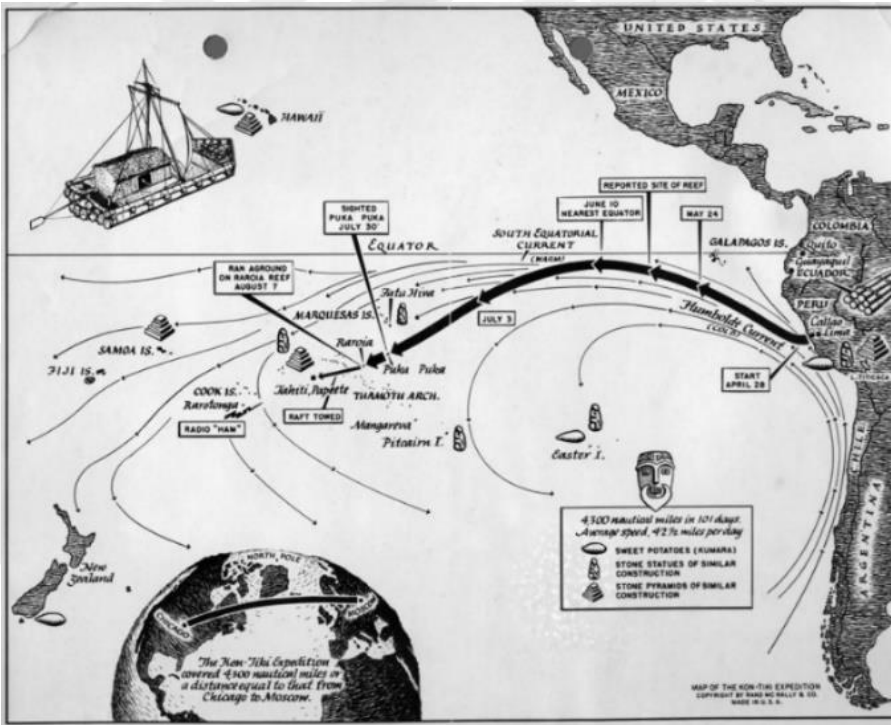
Kaynakların minimum kullanımda, faydanınsa maksimum düzeyde sağlanmış olduğu bir yapı sağlamak için şirketler ölçülebilir hedefler koyar ve bu hedefleri kontrol ederler. Bu hedefler çoğunlukla parasal terimlerle ifade edilir ve aynı dilden kıstaslarla tartılır zira günümüz şirketleri doğası gereği kâr etmek ve mümkünse daha çok kâr etmek için kurulurlar. Bu ölçümü sağlamak adına şirketler birçok yöntem ve eğilimden faydalanırlar. Bu yöntemler parasal verilerin analizi, şerefiye değerinin tespiti veya tasarruf hedeflerinin konulması tarzında olacağı gibi merkezîyetçi, sürdürülebilir veya dijitalleşmiş yönetim eğilimleriyle de desteklenebilir. Bu çalışmada da sıklıkla geçen finansal verilerin analizi literatürde, oran analizi, dikey/ yatay analiz ve eğilim (trend) analizi gibi kavramlarla açıklanırken bu çalışmanın özünü oluşturan faaliyet kârı akımı metodu, finansal verilerin analizine yeni bir bakış açısı getirmiştir.

2.1 Turizm Tarihine Kısa Bir Bakış

Norveçli bilim insanı ve kâşif Thor Heyerdahl (1914-2002), arkaik çağlarda Amerika kıtasında yaşayan toplulukların, Pasifik Okyanusu'nu salla geçerek Polinezya'da koloniler kurmuş olabileceğini savunuyordu. Oysa o zamana değin kabul edilen yaygın görüş bilakis Polinezya yerlilerinin Amerika'dan değil de Asya'dan geldiği yönündeydi. Kâşifin karşıt görüşünü destekleyen teorilerinden birine göre

Amerika’da yetişebilen bitkiler Polinezya’da da yetişiyordu. Bu durumu Heyerdahl, Güney Amerika yerlilerinin geçmiş zamanlarda Pasifik Okyanusu’nu aşması ve bitkilerini de bu topraklara getirmeleri ile açıklıyordu. Heyerdahl’ın düşüncesine göre Amerika’nın keşfi Kolomb’dan da önceye dayanmaktaydı. Heyerdahl beş arkadaşıyla birlikte teorisini kanıtlamak amacıyla Tahiti’nin doğusundaki adalara 1947’de Güney Amerika’nın batı kıyılarından başlayan tarihi bir yolculuk gerçekleştirdi. Heyerdahl ve arkadaşları yolculuklarında kullandıkları sallarını dönem şartlarını simüle etmek amacıyla ilkel metotlarla ve doğal malzemelerle inşa ettiler. İnşa ettikleri salın adı “Kon-Tiki”ydi. Heyerdahl, efsanevi İnka tanrısı Kon-Tiki adını verdiği bu salla 4,300 millik yolu tablo 3’te verilen rotayı takip ederek 101 günde almayı başardı (A. C., 1950, s. 106²; Heyerdahl, 1952). Heyerdahl, ilki 1952 yılında basılan *Pasifik’teki Amerikan Kızılderilileri: Kon Tiki Seferinin Arkasındaki Teori Kon-Tiki*³ adlı belgesel kitabında bu serüveninden etraflıca bahsetti.

Şekil 3: Thor Heyerdahl’ın seyahati boyunca takip ettiği rotayı betimleyen görsel



(Mapsontheweb.zoom-maps.com, 2020).

Heyerdahl, kendisinden yüzlerce yıl önce yaşamış ünlü kâşifler; Bartolomeu Dias (1451–1500), Pedro Alvares Cabral (1467–1520), Christopher Columbus (1451–

2 Ana kaynakta yazarın adı açık bir şekilde verilmemiş ve “A. C.” olarak geçmektedir. Yazar adı yazımında ana kaynağa sadık kalınmıştır.

3 Eserin Norveççedeki orijinal adı: Kon-Tiki Ekspedisjonen.

1506), Walter Raleigh (c.1552–1618), ve James Cook (1728–79) ile benzer dürtülere sahipti; prestij, merak ve macera arayışı. Heyerdahl'ı diğerlerinden ayıran belki tek özelliği servet avcısı olmamasıydı.

Görüldüğü üzere hareket, seyahat, merak ve macera yönlü dürtüler insanlık var olduğu sürece her zaman insanlık ile var olmuştur ve gelecekte de var olmaya devam edecektir. Bu dürtü; günümüzden 100,000 yıl önce Afrika'da yiyecek arayışı ve hayatta kalma mücadelesi, bundan 10,000 yıl önce tarımsal faaliyetlerin gelişmesi ve pazar arayışı amacıyla ticari seyahatlerin doğması (Zuelow, 2015, ss. 12-15), 1840-1850 yıllarında ünlenmeye başlayan, ilk seyahat acentesini kuran ve kısaca *Turizm Endüstrisi*'nin kuruluşuna öncülük ettiği varsayılan Thomas Cook'un faaliyetlerinde (Löschburg, 1998, s. 120) ticari gayeler ve Heyerdahl'ın yolculuğunda macera arayışı olarak vücut bulmuş ve toplumu da adeta görünmez bir el gibi yönlendirmiştir. Eski Mısır, milattan önce 3000 yıllarında bile gezginlerin en fazla ziyaret ettikleri yerlerin başında gelmekteydi ki o dönem oluşan bu ivme Mısır'daki konaklama işletmelerinin iyi niteliğe ulaşmasından Hammurabi Yasalarında yiyecek-içecek satışlarına ilişkin düzenlemeler getirmesine kadar sosyal hayatı etkilemekteydi (Kozak vd., 2000, s. 31; Saygılı, 2015). 2001 yılına gelindiğinde ise Rus Soyuz roketiyle Uluslararası Uzay İstasyonu'na yolculuk gerçekleştiren Amerikalı Dennis Tito dünyanın ilk uzay turisti olacaktı (Yüncü, 2018, s. 46).

Bütün bu örnekler insanlığın sürekli bir hareket içinde olduğunu ispat etmekte ve Stanley Kubrick'in "2001: Bir Uzay Destanı" isimli 1968 yapımı filminde de aktarıldığı tarzda bundan sonra da insanlığın bu deviniminin devam edeceğini ve turizm olgusunun daima sosyal hayatla iç içe ve birbirine bağımlı şekilde ilerleyeceğini vurgulamaktadır.

2.2 Terim Olarak Turizm

Kelime kökeni bakımından turizm; tur veya turist sözcüklerinin kökeni olan İngilizce "tour", Latince "tornus" sözcüğüne dayanır (Dhondappa, 2016; Ginier, 1965, aktaran Köksal, 1982, s.160). Tornus veya tur sözcüğü dönme, başlangıç noktasına geri ulaşma hareketini ifade etmektedir (Akin, 2018, ss. 2- 13). "Tour" döngüsel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş, eğlence, amacıyla yapılan yer değiştirme hareketlerini ifade etmekte iken, "touring" deyiimi, zevk için yapılan, rekreasyon, eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılmaktadır. Özetle

“tour” hareket edilen yere dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatleri ifade etmektedir. “Tornus” teriminden türeyen turist terimi ise ilk kez 1800’lerde aristokratlarca kullanılmaya başlamış ve ifade 1950’lerden sonra daha yaygın olarak kullanılmaya devam etmiştir (Güler, 1990, s. 11). Ginier de benzer şekilde, turizm terimini ilk defa XIX. yüzyılda Avrupa ülkeleri arasında seyahat eden İngilizlerin kullandığını belirtmiştir (Ginier, 1965, aktaran Köksal, 1982, s.160).

Turizm aktivitesini yerine getiren birey olarak da tanımlanabilecek olan turist kelimesinin günümüzdeki en yalın kullanımı ise “Dinlenme, eğlenme, görme, tanıma vb. amaçlarla geziye çıkan kimse, gezgin, gezmen, seyyah” şeklindedir (Turist, 2023).

Turizm aktivitesinin tarihine gidildiğinde ise ilk tanımın, 1905 yılında ortaya atıldığı görülür (Çoruh, 1979, aktaran Kozak, Evren, & Çakır, 2013, s. 15). Bu tanımın ışığında turizm, gelişen teknoloji, sanayi ve ticaret neticesinde doğan kolaylıklardan faydalanılarak; insanların doğa ve sanatı tanıma isteği, dinlenme gereksinimlerini karşılama fiili ve bütün bunların neticesinde toplulukların birbirine daha çok yaklaşmasına olanak sağlayan modern çağa yönelik bir olaydır (Kozak vd., 2000, s. 15). Akoğlu’nun yaklaşımında turizm;

"Para kazanma amacına yönelik olmamak ve sürekli kalış şekline dönüşmemek şartıyla, yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin bir bütünü"

şeklinde görünür (Akoğlu, 1968, s. 26). Tunca Toskay’ın çalışmasında ise turizm;

"İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralarda genellikle turizm işletmelerinin, ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin bütünüdür"

şeklinde yer bulur (Toskay, 1983, s. 39). Ziya Eralp’in yaklaşımında da turizm;

"Sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir sağlayıcı herhangi bir uğraşta bulunmamak koşulu ile bireyin yolculuk ve/veya konaklamasından doğan olay ve ilişkilerin bütünüdür" (Eralp, 1983, s. 36).

Uluslararası Turizm Sözlüğünde ise turizm “zevk için yapılan gezi ve seyahatleri gerçekleştirmeye yönelik bütün insan faaliyetleri” şeklinde açıklanmıştır (Kozak vd., 2000, s. 1).

Yazarların akademik kaynağa yaptıkları katkılar derlendiğinde şu özelliklerin turizm tanımında sıkça yer aldığı görülür; yer değiştirme, dinlenme, hedef destinasyonda konaklama ve tanıma. Dolayısıyla turizm rutinin dışına çıkma ve

gündelik hayattan uzaklaşma ile sonuçlanan; fiziksel yer değiştirmenin zihinsel yer değiştirme yani dinginlikle sonuçlandığı bir aktivitedir.

2.3 Türkiye Turizminin Yakın Dönemdeki Değişimi

Turizm hareketlerinin başlangıcı, tarih öncesi dönemlere kadar dayanmakla birlikte, örgütsel ve profesyonel manada ilk turizm hareketinin İngiltere’de, 1900’lere yaklaşırken Thomas Cook aracılığıyla başladığı kabul edilir. Buna göre Thomas Cook’un 1841 yılında Loughborough’da dini amaçlı ilk grup gezisini planlaması ve bu amaca yönelik turistik gezi bürolarının kurması, modern turizm hareketlerinin miladı sayılır (Çavuş, Ege & Çolakoğlu, 2009, s. 4.). 1900’lerden sonra ise turizm hareketleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ivme kazanmıştır.

Anadolu coğrafyası gerek coğrafi konumu ve özellikleri gerek demografik yapısı gerekse de doğal güzellikleri ile her zaman turistik faaliyetlere konu olmuştur. Homeros ve diğer tarihçiler Ege’deki tapınakların çok sayıda ziyaretçi kabul ettiğini aktarmışlardır (Göksan, 1978, aktaran Çavuş vd., 2009, s. 4). Selçuklu döneminde turizm faaliyeti kapsamında değerlendirilebilecek etkinlikler, inşa edilen kervansaraylar ile desteklenirken, Osmanlı döneminde yapılan planlı seyahatler ve sergiler vasıtası ile turistik faaliyetlere destek verilmiştir. Osmanlı’da, bilinen ilk turizm hareketi, 1863 tarihli Sergi-i Umumi-i Osmani sergisi olmuştur (Çavuş vd., 2009, s. 4). Türkiye’de turizm faaliyetlerinin düzenleme altına alınması ise ilk olarak 1890 tarihli “Seyyahine Tercümanlık Edenler Hakkında Tatbik Edilecek 190 Sayılı Nizamname” ile sağlanmıştır (Kozak vd., 2000, s. 107). Buradan yola çıkarak turizmin, gerçekleştirildiği ülke ile etkileşim halinde olup, yasal düzenlemeler gerektiren, gereksinimler duyan ve gerçekleştiği bölgeyi geliştiren bir olgu olduğu sonucuna ulaşılabilir. Yani turizm sosyal ve politik yaşamla iç içedir.

Yakın tarihe gelindiğinde, fikrî temelleri Cumhuriyet ile atılan turizm hareketi, Mustafa Kemal Atatürk’ün bizzat desteği ile 6 Kasım 1923’te kurulan Türk Seyyah Cemiyeti (Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu, 2023) ile güç bulmuş (Cemiyet’in ilk tabelası için: Tablo 3), 1980’lere değin olgunlaşıp global ilerlemeler ve ülke çapında oluşan farkındalık ve mali desteklerle 2000’lere değin ivme kazanmıştır. Bu ivmelenmeyi ve Türkiye’nin yakın tarihinde geçirdiği turistik evreleri, Yarcan & Ertuna “What You Encourage is What You Get: The Case of Turkish Inbound

International Tourism” isimli makalelerinde ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, çalışmalarında Türkiye’nin geçirdiği turizm evrelerini endüstriyel açıdan:

1955-1970 yılları arası; farkındalık,

1970-1982 yılları arası; tanımlama,

1982’den günümüze dek; aksiyon,

şeklinde aktarmışlardır (Korzay, 1994, aktaran Yarcan & Ertuna, 2002, ss. 161-165). Yazarlar çalışmalarında ülkede turizmin ivmelenmesine olanak sağlayan atmosferden bahsederken turizm yatırım alanında verilen devlet destekli ve geniş kapsamlı teşviklere de etraflıca yer vermişlerdir. Turizmde verilen bu teşviklerin ortak amacı, kıt kaynakların seçicilik esasına dayanarak belirli ekonomik faaliyetlere tahsisi ve bunun neticesinde yatırım, üretim ve istihdam artarken dışa bağımlılığın azalmasıdır (Toker, 2007, s. 81). Yazarlar, ana hatlarıyla 80’ler öncesi ve sonrası diye ayırdıkları çalışmalarında 80’ler öncesinde ülkenin turizm arzını tarihi, arkeolojik ve kültürel mirasın pazarlanması şeklinde tanımlarken; sonrasını klasik kültürel turizmden kitle turizmine geçiş dinamikleriyle tanımlamışlardır (Yarcan & Ertuna, 2002).



Şekil 4: Türk Seyyah Cemiyeti’nin ilk tabelasına ait görsel (Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu, 2023).

Bu çalışmanın ana konusu olmamakla birlikte bu geçiş, günümüzde dahi pek çok kritiğe sebep olmuştur. Bu kritiklerin ortak noktası ekonomik fayda ve çevresel tahribat konuları üzerinden ilerlemeleridir. Pike de *Destination Marketing* adlı kitabında bu konuya değinmiş, çalışmasında verdiği “From Heaven to Hell: Alanya, Turkey” (Cennetten Cehenneme: Alanya, Türkiye) başlıklı vaka incelemesinde Alanya örneği üzerinden her şey dâhil sistem olarak da bilinen kitle turizm odaklı pazarlamanın, destinasyona verdiği tahribatlardan bahsetmiştir (Pike, 2008, s. 11).

Dünyada ve Türkiye’de özellikle 20. yüzyılın başından itibaren ivmelenen turizm hareketinin temelinde; ulaşım, tanıtım ve haberleşme gibi alanlardaki domestik gelişmelerin ve politik durgunluk, ülkelerin sınırlarının belirginleşmeye başlaması, uluslararası sulh ve küreselleşme tarzında evrensel gelişmelerin etkisi olduğu kadar; yukarıda bahsedilen işletme ve yönetim türünden alanlardaki gelişmeler, ülkelerin ekonomik istikrara ulaşması ve doğal kaynakların sınırsız olmadığına anlaşılması neticesinde, yeni harcama alanları arayışlarının doğması da etkili olmuştur. İçöz & Kozak’ın (1998) yaklaşımında ise turizm hareketlerini ivmelendiren gelişmeler şunlar olmuştur:

1. Turist gönderen ülke vatandaşının gelir düzeyinin artması.
2. Boş zaman artışı.
3. Seyahat kısıtlamalarının kalkması.
4. Havayolu taşımacılığının gelişmesi.
5. Paket tur anlayışının yaygınlaşması.
6. Tatil yapma olgusunun olağan bir gereksinim haline gelmesi.
7. Ulaştırma araçlarının hızı ve güvenliklerinin artması.
8. Demografik değişimler (İçöz & Kozak, 1998, ss. 23-24)

Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak mali değer doğuran ve atfedilen her endüstri kolunda olduğu gibi turizm endüstrisinin de kâr ençoklanması bakış açısıyla, çağdaş işletmecilik perspektifinden incelenmesi gerekir.

Turizm hareketi, dünyada olduğu kadar Türkiye’de de gelişmekte olan ve ekonomik değer yaratan bir olgu olup yerel ekonomilere ve ülke gayrisafi milli hasıllarına katkıda bulunmaktadır. Bundan dolayı turizm hareketi günümüzde bir endüstri şeklinde ifade edilir; zira turizm endüstrisi, turist tüketimine bağımlı ulaşım, konaklama, seyahat ve örgütlenme aşamalarından oluşan hizmetler neticesinde kayda değer bir ekonomik değer yaratılmasıdır (Çalık & Eski, 1977, ss. 11-12). Ünlüöner, Tayfun & Kılıçlar (2007) da turizm endüstrisini tanımlarken Çalık & Eski ile benzer çıkarımı yapıp ayrıca kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonlarını, yiyecek-içecek işletmeleri ve pazarlama faaliyetleri gibi muhtelif dalları da tanıma dâhil etmişlerdir.

Turizmin bir endüstri şeklinde ele alınıp modern yönetim prensipleriyle ve mali yöntemlerle incelenmesi gerekliliğini destekleyen bir başka olgu ise turizm yatırımlarının ve gelirlerinin yıllara göre gayrisafi milli hâsıla içindeki artan payıdır. Türkiye’de devlet destekli, planlı turizm atılımlarının başladığı yıllar sayılan 1980’lere değin turizm yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı, %1’in altında ve GSMH içindeki payı ancak %0,8’e ulaşırken 1980-2000 yılları arasında gerçekleştirilen turizm yatırımları hamlesi sonucunda turizm endüstrisinin GSMH içindeki payını kayda değer bir biçimde arttırılmıştır (Bilgiçli & Altınkaynak, 2016, s.2; Aktı, 2022, TÜRSAB, 2023)

2.4 Turizm İşletmeciliği

Turizm işletmeciliği,

"Ekonomik amaçlarla kurulan ve insanların turizm olayı içindeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretim ve pazarlama faaliyetlerini gösteren birimlerin yönetimi, organizasyonu ve benzeri tüm fonksiyonlarını inceleyen işletmecilik biliminin bir uygulama alanıdır " (Barutçugil, 1984, s. 37).

Turizm işletmeciliği faaliyetleri yerine göre mal üretim ve pazarlama faaliyetlerini kapsayacağı gibi çoğunlukla, hizmet üretim ve pazarlama faaliyetlerini kapsar. Bu durumu oluşturan en büyük etken, emek yoğun bir endüstrisi olmasıdır (Yarcan, 1992, s. 136). Turizm, mal üretimi ve doğal kaynak tüketiminin minimumda olduğu bir sektördür. Doğası itibariyle çevreye bağlıdır ve insan faktöründen bağımsız değildir. İşletmeleri insan gereksinimlerini karşılama bakımından ticaret, üretim ve hizmet işletmeleri olarak üçe ayıran Denizer, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş & Kozak (1995), turizm işletmelerini hizmet işletmeleri alt başlığında incelemiştir (Denizer, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş & Kozak 1995, s. 165). Turizm endüstrisine çevre ile etkileşiminden dolayı hem ikincil hem de gerçek manada kullanılan bacasız sanayi tabiri atfedilmiştir. Turizm endüstrisi, âtıl kaynakları aktif hale getiren, arzın doğası gereği tabiatı koruyan ama akılcı yöntemlerle kullanılmadığında, bunlara zarar verebilen bir yapıdadır (Olalı & Korzay, 1989, ss. 5-6). Dolayısıyla turizm, çevresi ile etkileşimde bulunan ve değişimlerden etkilenen bir organizasyondur. Turizmin etkileşimci, değer yaratan ve kaynak tüketen özellikleri göz önünde bulundurulduğunda ticari boyutu ortaya çıkar ve bu özelliğinden dolayı işletme çatısı altında incelenmesi gerekir.

Önceki bölümlerde verilen işletme tanımlarında bir üretimin olduğu ve kâr amacının güdüldüğü oluşuma işletme denilebileceği aktarılmıştır. Bu bakış açısından yola çıkarak, turizm işletmeciliği ise hizmet veya mal üretiminin, yönelim olarak turizm aktivitelerine cevap verecek halde planlanarak kazanç elde etme amaçlanması biçiminde tanımlanabilir.

2.5 Turizmin Faaliyet Alanları

Faaliyet alanı bakımından turizm işletmeleri, kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. Candela & Figini (2012) *Turizm Destinasyonlarının Ekonomisi* isimli kitabında turizm endüstrisini ana hatlarıyla; turizm ve seyahat sektörü ile turizm ve seyahat sistemi olarak ikiye ayırmışlardır. Yazarlar birinci sektörü, turizm talebini doğrudan turiste ulaşılarak sağlamaya yönelik tarım ve hizmet gibi sektör kolları olarak örneklendirirken; ikincisini doğrudan veya dolaylı olarak turist talebini karşılamaya yönelik çalışan sektörler yönüyle tanımlamışlardır (s. 56).

Buna karşılık Vanhove (2005) turizm işletmelerini kendi içerisinde daha detaylı bir biçimde sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Cazibe sektörü. Doğal cazibeler, tema parkları, kültürel alanlar vs.
2. Konaklama sektörü. Oteller, konuk evleri, kamp alanları vs.
3. Transfer sektörü. Havaalanları, araç kiralama operasyonları, denizcilik hatları vs.
4. Seyahat organizasyon sektörü. Tur operatörleri, seyahat organizatörleri vs.
5. Destinasyon organizasyon sektörü. Ulusal turist büroları, yerel turist büroları, turizm danışma büroları vs. (Vanhove, 2005, ss. 10-11)

Bu doğrultuda turizm işletmelerinin aktivite ve hizmet alanı bakımından kısımlara ayrıldığı gibi sektörle bulunan ilişkisi bakımından da kısımlara ayrıldığı görülmektedir.

2.6 Turizm İşletmesinin Ekonomik Yönü

Farklı endüstrilerde olduğu gibi kâr amacı güden, turiste ve turizm endüstrisine yönelik işlev gösteren bir alan olarak bir turizm işletmesinin de ekonomik açıdan karşılaştığı veya karşılaşması mümkün olan riskler vardır.

Bu ekonomik problemlere gelmeden önce, bir turizm ürününün ortaya çıkışı ve kayboluşu incelenmelidir. Vanhove'ın yaklaşımında temelde her turist ürünü 5 aşamalık bir döngüye sahiptir: Lansman veya giriş, büyüme veya gelişme, olgunlaşma, durgunlaşma ve düşüş (Vanhove, 2005, s. 79). Bu konuda en yaygın hipotetik model olarak kabul gören Butler'ın (1980) bir çekim noktasının evrimi görüşüne göre ise "bir dinlenme yeri artan ziyaretçi sayısı sebebiyle taşıma kapasitesinin aşılması ve diğer yeni dinlenme yerleriyle rekabet edememesinden dolayı zamanla cazibesini kaybeder" (Butler, 1980, ss. 5-12). Buna paralel olarak turistik bir bölgenin gelişim süreci dönüşüm, katılım, gelişim ve konsolidasyon, duraksama ve düşüş şeklinde gerçekleşir. Dolayısıyla aşağıda bahsedilecek olan turistik bir ürüne doğrudan veya dolaylı yollardan tesir eden ekonomik faktörlere ek olarak; turizm ürününün doğal bir gelişme ve gerileme döngüsü olduğu sonucuna da ulaşılır.

Yaygın bağlamda değer yaratılan bir platform olarak düşünüldüğünde, arz ve talebin ortak noktada bulunduğu her ticari mekanizmada olduğu gibi turizm endüstrisinin de ekonomik açıdan kırılabilir veya zayıf olduğu yönler mevcuttur. Bu kırılabilirliklerden bahsetmeden önce, turizm sektörünün bir endüstri olarak sahip olduğu bazı özelliklerinden bahsetmek, bu özelliklerin karşılanamaması veya arz-talep dengesinin bozulması durumunda karşılaşılabilecek olumsuz durumlar hakkında bazı ipuçları verebilir.

Kozak, 2000 tarihli kitabında turizm endüstrisinin özelliklerinden bazıları aşağıdaki maddelerle aktarmıştır:

1. Turizm endüstrisi yüksek yatırım gerektirir.
2. Turizm endüstrisi 365 gün 24 saat faaldir.
3. Turizm endüstrisinde genellikle hizmet üretilir. Bundan dolayı hizmetin kalite ve içeriği kişiden kişiye farklı yorumlanabilir.
4. Turizm endüstrisinden pazarlanan ürün heterojen bir yapıya sahiptir.
5. Turizm endüstrisinde üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gerçekleşir, üretilen ürünün depolanması veya başka yerde tüketilmesi mümkün değildir.
6. Turizm endüstrisinde arz inelastik bir özellik gösterir. Mesela dünyada Aspendos Antik Tiyatro'su sadece 1 adet bulunmaktadır, Aspendos arzının talebe göre esnetilerek arttırılması mümkün değildir (Kozak, Kozak & Kozak, 2000, ss. 42-45).

Yarcan, 1992 yılında hazırladığı “Turizm Endüstrisinin Yapısı” başlıklı doktora tezinde alana, turizm endüstrisinin gelecekteki yapısını belirleyecek faktörlere değinmek suretiyle katkıda bulunmuştur. Yazarın yaklaşımında turizm endüstrisinin gelecekteki yapısını;

1. Bilgisayar kullanımı
2. Kredi ve banka kartlarının rezervasyonlarda kullanılan araçlara dönüşmesi
3. Bankaların turizm endüstrisine sermaye ve kredi vermesi veya doğrudan yatırım yapması

belirleyecektir (Yarcan, 1992, s.150).

Görüldüğü üzere turizm endüstrisi dinamiktir, gelişmektedir ve içinde bulunduğu döneme uyum sağlayacak bir biçimde hareket etmekte; yeniliklere ve değişime hızlıca uyum sağlamaktadır. Bu bağlamda yukarıda bahsi geçen endüstri özelliklerinin karşılanması veya yeniliklere adapte olunması esnasında yaşanacak olumsuzluklar, sektörü de aynı düzeyde dezavantajlı olarak etkileyecektir. Sektörü ekonomik açıdan etkileyen olumsuz faktörleri Vanhove (2005) turizm endüstrisinin bir hizmet sektörü olması, turistik ürünlerin depolanamaz ve sonradan kullanılamaz olması, yani turistik ürünlerin anında tüketilmesinin gerekmesi ve sezonsallık gibi başlıklar altında incelemiştir (ss. 11-12).

2.7 Finansal Bakış Açısıyla Turizm İşletmesinin Pazarlama Yönü

Turizm işletmeleri:

"Geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimlerdir" (Barutçugil, 1984, s. 37).

Herhangi bir turizm faaliyetini gerçekleştirmeye yönelik alınan yatırım kararları ve projelendirme süreçlerinden başlayarak tesisin kurulması, yönetilmesi, örgütlenmesi ve finansman, pazarlama, personel yönetimi türünden süreçlerin çözümüne kadar değişen konular turizm işletmeciliği alt disiplininin çalışma alanını oluşturmaktadır (Kozak vd., 2000, s. 9). Bu bağlamda, yukarıda işletme ile ilgili tanımlarda da bahsedildiği üzere bir turizm organizasyonu, eğer kâr amaçlı olarak oluşturulmuşsa turizm esaslı olmak kaydıyla bir firma, iştirak, kurum, şahıs veya

kuruluş olarak da düşünülebilir. Örnek verilecek olursa bir turist rehberi, ulusal turizm tanıtma ajansı, Dünya Turizm Örgütü (WTO) veya sıradan bir konaklama tesisi turizm işletmesi çatısı altında değerlendirilir.

Ticari aktivitelerin genelinde olduğu gibi turizm sektöründe de pazarlamaya ihtiyaç vardır. Zira pazarlama yani tanıtım, tüketicinin üretilen üründen haberdar olmasını sağlayacaktır. Özü itibariyle üretmek, satmak ve kâr etmek amaçlı kurulmuş bir müessesenin üretilen ürünleri tüketiciyle buluşturduğu yer pazardır. Pazar, bilinen anlamıyla arz ve talebin buluştuğu yerdir (Sezgin & Acar, 1983, s.25). Turizm açısından bakıldığında arz; sunulan turistik üründür. Bunlar doğal kaynaklar, kültürel kaynaklar veya yapay kaynaklar olabilir. Talep, turistin bulmayı ümit ettiği her türlü turistik mal ve hizmettir. “Bu anlamda pazarlama, insanların ihtiyaçlarını gidermek için yapılan iki ekonomik işlem (üretim ve dağıtım) ikincisidir” (Cemalcılar, 1965, s. 66) yani üretilen ürünün tüketici ile buluşturulmasıdır.

Turizm pazarlaması ise turistleri, mevcut bir turistik ürünü üretim yerinde tüketmeye teşvik etmek amacıyla yapılan her türlü faaliyettir. Turizm pazarlamasında esas, tüketicinin üretim yerine gelmeden -üretim yerine hareket etmesi amacı güderek-bilgilendirilmesi ve ürünü satın almalarıdır (Birkan, 1999, s. 27). Dolayısıyla turizm endüstrisinin en temel özelliklerinden biri; turizm ürününün üretildiği yerde tüketilmesi, pazarlama faaliyetlerinin tüketicinin konumunda; ürüne fiziksel olarak dokunmadan, deneyimlemeden ve algılanan imaj üzerinden gerçekleşmesiyle sonuçlanır (Yarcan & Ertuna, 2002, s. 162; Alvarez, İnclen & Yarcan, 2009, s. 402). Bir turizm işletmesinde imaj, işletmenin müşterilerin zihninde oluşan algısıdır ve müşterilerin işletmenin kalitesini değerlendirmesinde önemli rol oynar. İşletme imajı, teknik ve işlevsel kalite, fiyat, dış çevre ile bulunan etkileşim, konum, çalışanların tavırları ve yetenekleri türünden etkenlerin toplam değeridir (Okumuş & Avcı, 2008, s. 45). Tüm bunlar hakkında oluşacak olumsuz geri dönüşler maddi külfet doğacağı için yanlış veya eksik pazarlamanın bir turizm işletmesine mali açıdan olumsuz etkisi olur.

Bir iştirakin sunduğu ürünleri pazarlarken bağlı bulunduğu ve etkilediği çevre, ticari faaliyetlerinden bağımsız değildir. Dolayısıyla işletme yönetiminin ilkeleri olduğu gibi pazarlama yönetiminin de ilkeleri vardır. Mucuk, *Pazarlama İlkeleri* kitabında, bir işletmeyi etkileyen faktörleri, mikro ve makro olarak ikiye ayırır. Mikro faktörlerden; pazar, tedarikçiler ve aracı kuruluşlar olarak bahsederken makro

faktörleri; ekonomik, demografik, teknolojik, politik-yasal, sosyo-kültürel, ekolojik (rekabet) faktörler olarak kategorize eder (Mucuk, 1982, ss. 27-32). Mucuk'un çalışmasından farklı olarak; Kotler & Armstrong (2006) *Principles of Marketing* isimli kitaplarında; mikro düzeydeki aktörlere müşteriler, rakipler ve halk kavramlarını ekleyerek işletmeyi etkileyen pazarlama faktörlerinin kapsamını genişletmişlerdir (Kotler & Armstrong, 2006, ss. 65-67).⁴

Pazarlama ilkelerine turizm çerçevesinden bakıldığında ise Kozak, 2008 tarihli *Turizm Pazarlaması* kitabında turizm pazarlamasının çevresini makro çevre, sektör çevresi ve aktivite çevresi olarak ayırmış olup bu başlıkları da kendi içlerinde detaylandırmıştır (Kozak, 2008, ss. 35-51). Tarhan, turizm endüstrisinin ekonomik yönüne talep çerçevesinden yaklaşır; turizm talebini etkileyen ekonomik faktörleri, fiyat değişikliklerinin yanı sıra çevresel, politik, sosyal ve psikolojik faktörler olarak sıralamıştır (Tarhan, 1996, ss. 83-88). Bu bağlamda bir turizm işletmesinin farklı endüstri kollarından, özellikle sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği bakımından keskin bir biçimde ayrıştığı, bununla birlikte her klasik işletmede olduğu gibi bir turizm işletmesini de ekonomik olarak etkileme potansiyeli bulunan içsel ve dışsal faktörlerin diğer endüstri kollarıyla benzer olduğu sonucuna ulaşabilir.

Hizmeti isteyen ve deneyimleyen yönünde ise Bull turizm talebini etkileyen ekonomik faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

Turist Gönderen Bölgedeki Değişkenler (A), Turist Kabul Eden Bölgedeki Değişkenler (B) ve Bağlantı Değişkenleri (C). A grubuna örnek olarak kişi başı gelir düzeyi, satın alma gücü veya dağılımı verilebileceği gibi B grubuna örnek olarak genel fiyat düzeyi, rekabet ve ürün kalitesi; C grubuna örnek olarak her iki ülkedeki ulaşım süreleri ve tanıtım çalışmaları örnek verilebilir (Bull, 1995, aktaran İçöz & Kozak, 2002, s. 104).

Buradan hareketle diğer yazarlardan farklı bir bakış açısıyla Bull'un, turizm talebini etkileyen faktörleri bölgesel bağlamda incelediği görülür.

⁴ Pazarlama ile ilgili yapılan başka kaynak taramalarında, ne kadar gelişen teknoloji ve globalleşme ile pazarlama disiplininin temel ilkeleri değişmemiş olsa da işletmeyi etkileyen faktörlerin genişletildiği veya açıklamaların detaylandırıldığı görülmüştür. Buna rağmen temel ilkeler aynı kaldığı için hem geçmiş kavramları incelemek hem de konunun dışına çıkmamak amacıyla yalnızca Mucuk'un eserine yer verilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, çoğu sektörde olduğu gibi turizm sektörünün de ekonomik dengesinin, içsel veya dışsal gelişim ve değişimlere kayıtsız kalmasının mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bir alanın gelişmeleri, dünya ekonomisi bağlamından ayrı düşünülemez. Bu durum konaklama ve turizm alanında bazı muhtelif disiplinlerden daha fazla oranda geçerliliğini korur (Gamble, 1992, s. 6). Başka bir deyişle, turizm ve konaklama yönetimi, farklı disiplinlere kıyasla dünya ekonomisiyle daha sıkı bir bağ içindedir. Bu durumun getirdiği bir olumsuzluk ise küresel turizm sektörünün, terör saldırılarından, siyasi iklimden, ekonomik durgunluk, her türlü güvenlik tehdidi ve doğal afetlerden hızlıca etkilenmesidir (Faulkner, 2001, aktaran Ritchie, 2004, s. 669; Lee & Harrald, 1999, s. 184). Bu duruma referans olarak yakın döneme bakıldığında Şahin & Şahin (2014) çalışmalarında 2010 yılı sonunda Tunus'ta başlayıp Libya, Mısır, Suriye gibi ülkelere sığınan toplumsal olayları irdeleyip; çalışmalarında, bu olayların etkilediği alanlardan birisinin de turizm olduğunu vurgulamışlardır. Turguttopbaş, çalışmasında Türkiye'nin coğrafi konumundan dolayı terör eylemleri, savaşlar ve diğer türden saldırıların sıkça yaşandığı bölgelere yakın olmasının onu, savunmasız kılıp yıkıcı olayların hedefi haline getirdiği sonucuna ulaşmış ve bu tür istenmeyen olayların -kaçınılmaz bir sonucu olarak- yabancı turistleri tedirgin ettiği; bunun sonucunda gerek gelen turist sayısı gerekse de turizm gelirlerinde kayda değer düşüşe sebebiyet verdiğini aktarmıştır (Turguttopbaş, 2019, s. 9). Ekonomi özelinde bakıldığında ise Karaman, Sunar & Çoşkuner (2016), çalışmalarında 2015 ruble krizinin Türkiye turizmine etkilerini araştırmışlardır. İlgili çalışmaya göre 2014 ve krizin etkilerinin hissedildiği yıl olan 2015 yılları karşılaştırıldığında Türkiye'ye turist gönderen ülkeler arasında sayıca en büyük düşüş Rusya tarafında gerçekleşmiştir. Küresel nitelikte bir kriz olan ve 2019'da başlayıp sosyal ve ekonomik etkilerinin uzun yıllar hissedileceği öngörülen Covid-19 pandemisi de aynı düzeyde turizmi olumsuz manada etkilemektedir. Bu noktada Atay (2020) çalışmasında pandeminin, ülke turizminde yol açtığı ekonomik ve muhtelif olumsuzluklardan bahsetmiştir. Bu olumsuzluklar, turizm işletmelerinin faaliyet durdurması, bunun sonucunda oluşan hasılat kaybı, turizm çalışanlarının işlerini kaybetmesi (Atay, 2020, s.168) gibi içsel faktörler olduğu gibi gelen turist sayısındaki düşüş tarzından makro sonuçlar da doğurmuştur.

Bütün bu bilgiler neticesinde nispeten daha *kırılgan* olan turizm ekonomisinin, dünyada ve bölgede gerçekleşen olaylardan etkilenme hızı ve seviyesinin muhtelif

sektörlerle karşılaştırıldığında daha hızlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Turizm endüstrisinin kırılğan yapısı; “Turizm insanların harcanılabilir gelirlerinden kaynaklanan bir sektördür” (Zafer Gazetesi, 2020) şeklinde de açıklanabilir. Buradaki “harcanabilir” ifadesi sektörün ekonomik koşullardan neden en hızlı etkilendiği sorusunun cevabını vermektedir. Nitekim turizm eylemi, kolayca ikame edilebilir veya tamamen vazgeçilebilir bir sosyal harekettir. Bundan dolayı gerek savaşlar gerek ekonomik zorluklar gerekse de evrensel krizlerde insanlar:

1. Turizme ayırdıkları bütçelerini ulaştıkları destinasyonlarda sulh içinde harcayabileceklerini düşünmediklerinde,

2. Barınma, yeme-içme, giyinme gibi birincil ihtiyaçlarını gidermeleri için gerekli parayı ayırdıklarında turizm hareketine yeterli tutarda para ayıramıyorsa,

3. Yeterli tutarda harcanabilir geliri olsa dahi gelecek hakkında kaygılı olduklarında,

gerçekleştirmeyi düşündükleri turizm planlarını ilgili şartlar normale dönene dek geçici veya daimî olarak ertelerler.

Bir turistın tercihlerini yönlendiren etkenler, elbette yukarıda bahsedilen 3 etkenden daha geniş çerçevede incelenebilir. Şöyle ki, bir ülkenin imajının oluşmasında turist gönderen ve alan ülkeler arasındaki kültürel bağlar, mevsimsellik türünden faktörler de turist tercihlerinin şekillenmesinde etkin rol oynar. Yalnız çalışmada, bu etkenlerin sadece ekonomik boyutlarından bahsedilmiştir.

Bir kan da benzer şekilde, turizme insanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde birincil önem atfedilmediğini ve dolayısıyla turizmden herhangi bir ekonomik daralmada kişilerin kısıntıya gideceği ilk harcama olacağından bahsetmiştir (Birkan, 2020). Bundan dolayı olası bir kriz durumunda insanların harcamalarında kısmen veya tamamen kısıtlamaya gittiği ilk kalemlerin başında turizm harcamaları gelmektedir. Bunun da sektördeki karşılığı kolay vazgeçilebilir olduğundan dolayı kırılğanlık olarak yer bulmaktadır. Bu kırılğanlık netice olarak yüksek iktisadi riski getirir ve bu risk de güçlü bir iktisadi yönetim kabiliyeti ve çok yönlü bakış açısı ihtiyacını doğurur.

BÖLÜM 3: FİNANSAL YÖNETİM

3.1 Finansal Yöneticinin Görevi

Finansal yönetici, bir işletmede orta veya üst düzey yönetici pozisyonunda olup girdi ve çıktıları tahlil eden ve sonuçlara finansal gözden bakan kişidir. Dolayısıyla finansal yönetici sadece finans müdürü veya CEO değil, işletmeye finansal bakış açısıyla yaklaşan, karar alma mekanizması içinde bulunan bütün çalışanlardır. Bu çalışanlar görevlerini ifa ederlerken işletme çabaları ile aynı yönde hareket ederler. İşletmeler ise kârlarını veya hissedarlarının varlıklarını en yükseğe çıkarmak için mücadele ederler (Weston & Brigham, 1969, s. 12). Bu durumda bu görevi çoğunlukla CFO ve finans direktörü gibi pozisyonlar üstlenirken bu çalışanlar kendilerine sunulan bilgileri etkin bir biçimde yorumlama, analiz etme ve bu bilgilerden faydalanarak aksiyon alma veya aldırma eğiliminde olurlar.

Münhasıran bir finans yöneticisi gözünden işletmeye bakıldığında, bu çalışanın birincil görevinin, firmanın performansını ölçmek, parasal kararlar almak ve üst yönetimin benzer kararlar almasında yardımcı olmak olarak görülebilir. Yönetici, bu kararları alırken birtakım araçlardan faydalanır: Finansal muhasebe ve yönetsel muhasebe. Yönetsel muhasebe, işleyişin sürdürülebilmesi için gerekli olan içsel bilgilerin sağlanması iken; finansal muhasebe, dışsal paydaşlara firmanın geçmiş ekonomik performansının değerlendirilmesi için gerekli olan bilgilerin sağlanmasıdır (Garrison, Noreen & Brewer, 2006, s. 4). Yönetim, iktisadi performansın değerlendirilmesi esnasında iki noktaya odaklanır; operasyonların verimliliğini, karlılığını değerlendirmek ve işletme kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığını yargılamak (Helfert, 2001, s. 97). Dolayısıyla bir finans yöneticisinin doğru kararlar alması ve aldırması için sahip olması gereken bazı önkoşullar olduğu gibi yöneticinin, üst yönetimce kurulmuş ve sürdürülmekte olan destekleyici ve koruyucu sistemlerle, finans yöneticisine doğru kararlar alma ve aldırma konusunda da destek vermesi gerekir. Muhasebe bilgi sistemi yöneticiye, bu noktada gerek geleceğe yönelik kararlar alınması gerekse de işletmenin geçmiş faaliyetleri hakkında bilgi vermesi açısından hayati öneme sahiptir (Alkan, 2018, s. 822). Dolayısıyla muhasebe, *mali açıdan en temel destekleyici birim* olarak addedilebilir. Finans yöneticisi ise mali tabloları tahlil edebilmeli, ileriye öngörmeli, bütçe hazırlayabilmeli ve nakit akışının boyut, risk ve zaman yönetimi süreçlerini yönetebilmelidir (Gallagher & Andrew, 2003, s. 7). Benzer

biçimde Brigham da bir finansal yöneticinin görevlerini ve özelliklerini; ileriye öngörmek ve planlamak, başlıca yatırım ve finans kararları almak, koordine ve kontrol etmek ve sermaye piyasasıyla etkileşim halinde bulunmak şeklinde özetlemiştir (Brigham, 1992, ss. 9-10). Brockington da bunlara paralel olarak finansal yöneticinin fonksiyonunu, en temelde parayı yöneten kişi olarak tanımlamıştır. Diğer yandan araştırmacı, bir finansal yöneticinin özü itibarıyla organizasyonun bir üyesi olduğunu belirtmekle birlikte, bir finansal yöneticinin eylemlerinin bireysel nitelikte olmadığını, tersine onun katılımlarının, diğer birimlerin de katılımlarıyla düzgün bir biçimde desteklenmesi gerektiğini eklemiştir (Brockington, 1993, s. 1).

Bu tanımlar ışığında, bir finansal yöneticinin veya karar vericinin; işletmedeki başlıca görevlerinden biri olan şirketin geleceği hakkında doğru ve tutarlı parasal kararlar almak sorumluluğunun, doğru mali verilerle desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Doğru mali verileri almak içinse uyulması gereken kurallar olduğu gibi işletmeci tarafından kurulması ve sağlıklı işleyişinin koordineli bir düzeyde devam ettirilebilmesi için desteklenmesi gereken mekanizmalar da vardır. Bunlardan bazıları; denetim, mali analiz, anahtar göstergelerin kullanımı ve finansal okuryazarlıktır.

3.2 Turizmde Finansal Yönetim

Yarcan, 1992 tarihli çalışmasında turizmin ekonomik açıdan istikrarlı olmaması özelliğine ve diğer mikro ve makroekonomik yönlerine değinmiştir. Yazara göre, “Turizm, dış etkenlerden, yurtdışı talep koşullarından, turistin beğeni ve tercihlerinden etkilenir”. Turist çekim ülkesinde; doğal afet, salgın hastalık, siyasi yönetim değişikliği ve benzeri olaylar, gerçek ve potansiyel turizm talebinin aniden yön değiştirmesine neden olur. Yazar, turizm endüstrisinin gerek turist gönderen ülkelerde gerekse turist çeken ülkelerde talep azalmasından veya talebin ani yön değiştirmesinden etkilendiğini belirtir (Yarcan, 1992, s. 25).

Turizm endüstrisinin yukarıda bahsedilen özelliklerinden yola çıkarak nispeten yüksek parasal risk içeren bir sektör olduğu sonucuna varılabilir. Nitekim turizmin başlangıçta yüksek yatırım maliyeti gerektirmesinden turist gönderen ve alan ülkeler arasındaki ilişkilerin korunup korunmadığına, ekolojik dengelerin bozulmasından ödemeler dengesi içerisindeki yerine ve devlet destekli teşviklerin azalmasına değin çok boyutlu ama özellikle, ekonomik açıdan ölçülebilir ve ülke ekonomisi içerisindeki

payına kıyasla ciddi derecede hissedilebilir etkileri olmaktadır. Turizm sektörünün, ülke ekonomisindeki en önemli etkisinin hissedildiği alan, ödemeler dengesi olarak görülmektedir (Çalık & Eski, 1977, ss. 11-12). Bu ağırlığın etkisi, turizmi gelişmiş ülkelerde ciddi boyutlara ulaşabileceği gibi; gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde de önemli yer kaplar.

Mikro düzeyde bir işletmede, iktisadi açıdan güçlü kalmak en temel anlamıyla girdileri ve çıktıları iyi kontrol etmekten geçer. Başka bir deyişle, bir işletmenin sürdürülebilir olması için iyi finansal yönetim ve sürdürülebilir kârlılık esastır. Bu türden işletmeler sermaye yetersizliği, kredi bulmada karşılaşılan sorunlar ve mali yönetimdeki yetersizlikler ile karşı karşıya gelebilirler (Kutlu & Demirci, 2007, ss. 189-193; Katı & Erdoğan, 2021, ss. 187-190). Bu noktada özellikle yüksek yatırım maliyetli, orta ve büyük ölçekli işletmelerde etkin ve bilimsel yaklaşımlı finansal yönetimin önemi açığa çıkmaktadır.

Finansal yönetim, Saraç'ın tanımına göre değer maksimizasyonudur (Saraç, 2017, s. 2). Bu tanıma uygun olarak bir CFO, işletmesine uygun fonları sağlar, saklar ve yeri geldiğinde etkin biçimde kullanır. Gallagher & Andrew'in bakış açısından finansal yönetim, temelde defter tutma ve ekonominin birleşimidir. Araştırmacılara göre iktisadi yöneticiler ilk olarak muhasebeye ait bilgileri kullanırlar, sonrasında ise iktisadi kararları almak ve firmalarının menfaatlerine en uygun biçimde hareket etmek amacıyla ekonomik prensipleri kullanırlar (Gallagher & Andrew, 2003, s. 5). Yazarların bu tanımından yola çıkarak, günlük kullanımda ne kadar birbirlerini karşılıyor gibi görünseler de teoride finans ve muhasebe terimlerinin ayrı çalışma alanları olduğu ve gerek tanım gerekse de uygulama olarak birbirlerinden ayrıştığı görülür.

Muhasebe, Fields'in yaklaşımında geçmiş işlere ait işlemleri kaydetmektir (Fields, 2002, s. 6). Webster'in yaklaşımında; "para yönetimi" veya paranın nerede olduğunu bilme sanatı ve işletmeyi büyütme için bu para ile doğru kararlar alabilme kabiliyetidir (Webster, 2003, s. 3). Denizer ve diğerlerine (1995) göre ise muhasebe, mali sonuçlar doğuran olay ve işlemleri kayıt altına alan, sınıflayan özetleyen ve rapor eden bir bilgi sağlama düzenidir (Denizer vd., 1995, s. 165).

Diğer yandan finans terimini Meade 1910 tarihinde yayımladığı *Corporation Finance* isimli eserinde daha çok büyük çaplı bir iştiraki, parasal açıdan desteklemeye

yönelik faaliyetler şeklinde açıklamıştır. Yazara göre bir tren işletmesinin veya büyük bir iktisadi iştirakin finanse edilmesi, bu müessesenin parasal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik örnek faaliyetlerdir (Meade, 1910, s. 16, 443). Bu noktada finans terimi kısaca para bulma ve yönetme anlamına gelmektedir. Bir iştirakin büyük çaplı bir yatırım yapacağı zaman nakdî ihtiyacı; öz kaynakların satımından mı, banka kredilerinden mi yoksa gelecek dönemlere ait gelirlerini ipotek altına alarak mı karşılayacağı sorusunun cevabı, örnek verilecek olursa, finans disiplininin çalışma alanına girer.

Bu tanımlardan hareketle; muhasebe, kayıtların doğru ve zamanında tutulmasını sağlarken, finans birimi veya yönetimi ise bu kayıtlardan faydalanarak kuruluşun menfaatine uygun parasal kararlar almasını sağlayan işleyiştir. Bakış açısı ve yönelimi, bağlı bulunduğu firmanın girdilerini ve çıktılarını optimum düzeyde kullanarak kâr ençoklanmasını sağlamak olan yöneticiye, işletmeci veya patron seviyesinde bir bireyin gözünden bakıldığında ise şöyle bir soru doğmaktadır: “Bir yöneticinin hem defter tutma hem finans esaslarını aynı anda bilmesi gerekir mi?”

Webster bu soruyu kısa ve öz şekilde; bir organizasyonda veya işletmede sorumlulukları ne olursa olsun, bir finansal yöneticinin en iyisini yapmak için muhasebe alanına ait yetkinliklerinin olması gerektiğini savunmuştur. Yazarın bakış açısıyla bir yönetici daima sayılarla çalıştığı için muhasebe bilmek durumundadır (Webster, 2003, s. 2). Webster (2003)’in aksine Fields (2002) bu konuya farklı bir yaklaşım getirerek iş insanlarının, özel ilgi duymadıkça, borç/alacak gibi temel defter tutma prensiplerini bilmelerine gerek olmadığını savunur. Yazar, diğer yandan, yöneticilerin geçmiş deneyimi pazarlama, imalat, dağıtım, araştırma ve geliştirme veya mevcut teknolojiler üzerine olsa da şirketin karar verme ve finansal ve genel yönetim süreçlerini gerçekten anlamak için finansal bilgi ve becerilere ihtiyacı olduğunu da çalışmasında eklemektedir. Yazar çalışmasında, yüzeysel olarak bakıldığında birbiri ile çelişiyor gibi görünen bu iki farklı görüşü, şu şekilde toparlamaktadır: Yöneticilerin ne kadar detaylı muhasebesel işlemleri bilmeleri gerekmez de onların, muhasebecilerin ne yaptığını ve neden yaptıklarını anlamaları gerekir ki bu sayede yöneticiler finansal tablolar tarzında kritik bilgileri akıllıca kullanabilecekler ve yorumlayabileceklerdir (s. 1). Akgüç de benzer bir görüşle, bir mali analistin defter tutma teori ve uygulamalarını bilmesi gerektiğini *Mali Tablolar*

Analizinin Başarı Şartları başlığı altında şu cümle tümce savunmuştur; “...analistin, muhasebe teori ve tatbikatını iyi bilmesi” (Akgüç, 1970, s. 13).

Günümüz modern yönetim sistemlerinde finans ve muhasebe, birbirinden net bir biçimde ayrılmış olup gerek görev tanımları gerekse de çalışma alanları keskin sınırlarla tanımlanmıştır. Bu noktada, bir yöneticinin yapması gereken veri akışının kökenini bilmek veya uygulamak değil, akışın doğru ve sağlıklı biçimde gelmesini sağlayacak sistemi kurmak ve denetlemektir. Bir örnek ile her ne kadar bir satış müdürünün sattığı ürünün özelliklerini bilmesi gerekse de ürünün üretim aşamasına a’dan z’ye hâkim olmasının görev tanımında yeri yoktur. Aksi yönde bir tutum yöneticinin vizyonunu kısıtlar, yöneticiyi detaylara boğar ve onun alanını daraltır. Bir yöneticinin net ve hedef yönlü bir vizyonun olmasının bilinen faydalarından bazıları Stark & Flaherty’ye göre bütün çalışanların aynı doğrultuda ilerlemesi, problemlerin üstesinden gelmeye yardımcı olması, motivasyon oluşturması ve karar verme sürecine rehberlik etmesidir (Stark & Flaherty, 1999, ss. 225-226). Kamp, bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerini 21. yüzyıl gereksinimlerine odaklanarak 1999 yılında yazdığı *The 21st Century Manager* isimli kitabında açıklamıştır. Yazarın odağında iyi bir yönetici günümüz şartlarında pozitif düşünmeli, doğru soruları sormalı, sorgulamalı, sistematik ve proaktif düşünmelidir (Kamp, 1999, ss. 66-70). Çalışmada belirtildiği üzere yönetici diğerlerine hangi işi nasıl yapacaklarını anlatan ve onları koordine eden kişidir. Aynı açıdan bir mali yöneticinin de ne kadar işletmeye yansıyan ve parasal değeri bulunan girdi-çıktıları bilmesi, gelecek riskler hakkında önlem alması, şirketin mali politikalarına yön vermesi gerekse de klasik bir maliyet muhasebecisi gibi fatura kaydı yapması beklenmez veya tahsilat memuru rolünde alacaklı carilerle mutabakat yapması istenmez.

3.3 Denetim

Şirketler hızla değişen ticari çevrede faaliyetlerini sürdürmekte ve bu faaliyetlerini paydaşlarına çeşitli şekillerde sunmaktadırlar. Bu paydaşlar kamu otoriteleri, denetim organları, yasama organı, banka- finans kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar olabilir (Söyler & Çolak, 2012, s. 147). Raporların sunumu, genellikle şirketlerin oluşturdukları resmi niteliği bulunan (veya bulunmayan) raporlar ile gerçekleşmektedir. Raporların sunumunda ortak bir dil oluşturma adına gerekli görülen standartlaşma süreci 1975 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları

Komitesi tarafından yayımlanan Muhasebe Politikalarının Açıklamaları ile başlayıp zaman içinde evrilerek günümüze değin gelmiştir (Doğan & Ertugay, 2010, s. 119). Raporlama süreci ve bu süreç sonucunda ortaya konan sonuçlar da şirketlerin karşı karşıya oldukları dinamikleri yansıtacak biçimde değişim göstermektedir. Bu raporlama sürecinin sağlıklı bir düzeyde ilerleyebilmesi ise bütün tarafların çıkarlarını esas alan kurumsal yönetim anlayışı ve sunulan bilgilerin kaliteli bir bağımsız denetim sürecinden geçirilerek okuyuculara sunulması ile olur (Sayar & Ergüden, 2016, s. 86).

Yatırımcılar artık değere yatırım yapmakta ve iyi şirketler kendilerini tüm paydaşlara açıklamak için rakamlardan fazlasına ihtiyaç duymaktadırlar (Vasquez, 2014, aktaran Cavlak & Cebeci, 2017, s. 38). Bu ihtiyaca cevaben paydaşları, temin ve şirketi teyit etmek amacıyla denetim mekanizmaları kurulmuştur.

Bir şirketin mali sonucu çoğunlukla, sadece şirketi değil doğrudan veya dolaylı yollardan sorumluluk beyan ettiği bütün kişilikleri ilgilendirir. İşletme paydaşlarının çoğu şirketlerin sundukları raporlara dayanarak kararlar alırlar (Durak & Gürel, 2014, s. 96). Şöyle ki, bir şirketin finansalının doğru olması, yatırımcıyı ilgilendirirken bu finansalların sonucunda ortaya çıkan vergi yükümlülüğü, devlet ve toplumu ilgilendirir. Bundan dolayı şirketlerin beyan ettikleri mali raporların doğru şekilde hazırlanmış olması ve doğruluğunun tarafsız bir merci aracılığıyla teyit edilmesi gerekir. Raporlama, basit bir belge hazırlama işlemi olmaktan ziyade saydamlığın, hesap verilebilirliğin ve denetimin esaslı bir unsurudur (Söyler & Çolak, 2012, s. 146).

Şirketler, raporlamada birlik ve standardın sağlanması adına sorumluluk, doğruluk ve tarafsızlık, açıklık, tam açıklama, tutarlılık ve dönemsellik türünden temel ilkelere uyarlar (Tosun & Cebeci, 2008, ss. 120-121). Bu ilkeler 1992 yılının Aralık ayında yayımlanan Resmî Gazete’de *Muhasebenin Temel Kavramları* başlığı altında detaylı bir şekilde sınıflandırılmış ve açıklanmıştır:

- 1- Sosyal sorumluluk kavramı,
- 2- Kişilik kavramı,
- 3- İşletmenin sürekliliği kavramı,
- 4- Dönemsellik kavramı,
- 5- Parayla ölçülme kavramı
- 6- Maliyet esaslı kavramı,

- 7- Tarafsızlık ve belgelendirme kavramı,
- 8- Tutarlılık kavramı,
- 9- Tam açıklama kavramı,
- 10- İhtiyatlılık kavramı,
- 11- Önemlilik kavramı,
- 12- Özün önceliği kavramı (Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği 1 Sıra No'lu, 1992b, s. 4).

Şirketler, faaliyetleri sırasında niyetlerini genel muhasebe ilkelerine uyma yönünde sergilerken aynı zamanda, niyetlerini gerçeğe dönüştürmek için de sürekli çaba içinde olurlar. Nasıl yiyecek hizmeti veren bir restoran henüz satın alma aşamasında bile doğru ürünü almak için çaba gösterip sonrasında bu ürünü doğru reçete ile hazırlamayı ilke ediniyorsa, şirketler de finansallarını doğru bir biçimde hazırlamak için birtakım yönergelere ihtiyaç duyarlar. Bu yönergelerin kapsamı da temelde muhasebe altında incelenir.

Denetim ise restoranın hazırladığı yemeğin müşteriye sunulmadan önce geçen süreç boyunca bütün aşamalarının kontrol edilmesidir. Denetim, yönetim sürecinin bir parçasıdır ve yapılan işin tamamlanıp tamamlanmadığı ancak denetim sonucunda belli olur (Akyel, 2012, aktaran Bozkurt, 2013, s. 58). Bu kontrol süreci, finansal açıdan defter tutma işlemlerine şüpheli bir gözle yaklaşırken aynı zamanda muhasebe dışı konularla da ilgilenir. Yani yemeğin doğru bir şekilde hazırlanması, bir şirkette mali defter kayıtlarının doğru biçimde tutulmasını içeriyorsa, hazırlanan bu yemeğin hem doğru bir şekilde hazırlanıp hem doğru bir biçimde sunulması da denetimin alanına girer.

Muhasebe, şirketin finansal durumunu sunarken kullandığı bir dilken denetim, bu dilin kurallara uygunluğunu tespit etme aracıdır. Başka bir ifade ile denetim şirketin mali kayıt ve beyanlarının eleştirel incelemesidir ve tüm tüzel kişilikler denetime tabidir (Özkan, 2020, s. 152).

Denetim, bir işletmede –çalışma alanı/ departman/ pozisyon ayrımı gözetmeksizin- yapılan işlerin doğruluğu, tutarlılığı ve uygunluğunu kontrol etmek amacıyla işletmelerde son yıllarda yaygınlığı git gide artan ve özü itibarıyla dışarıdan veya içeriden kontrol ve teftiş edilme türünden anlamlara gelen tarafsız bir işleyiş

olarak düşünülebilir. Bu olgu globalleşen dünya ile paralel şekilde, Türkiye’de de özellikle, son 20 yılda ciddi düzeyde tartışılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Şüphesiz ki bu olgunun oluşumunda nispeten küçük çaplı basit, kasıtlı veya kasıtsız muhasebesel hataların ciddi sonuçlar doğurmasının yanı sıra Enron, Worldcom, Türkiye İmar Bankası’nın iflası gibi büyük ölçekli iktisadi krizler de etkili olmuştur. Erol, “İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler” adlı makalesinde bütün bu hataları yolsuzluk kavramı altında incelemiş ve aşağıdaki alt başlıklara ayırmıştır:

1. Matematiksel hatalar
2. Kayıt ve nakil hataları
3. Unutma ve tekrar kaydetme
4. Muhasebe hataları
5. Değerleme hataları (Erol, 2008, s. 231)

Denetimin şekli, türü ve içeriği bağımsız kuruluşlar, resmi kuruluşlar, yatırımcı türünden paydaşlarca belirleneceği gibi herhangi bir orta- üst seviye yönetici de kendi içerisinde denetim mekanizması kurabilir. Mesela bir otel işletmesinde bu yapı kurumsal karnenin oluşturulması ve uygulanması aracılığıyla olabileceken (Aktürk & Özgür, 2011, s. 115) bir restoran zincirinde “gizli müşteri” adı altında vuku bulabilir. İşleyişin başka örnekleri ise Maliye Vergi Denetimi, Kültür ve Turizm Bakanlığı tesis denetimi, bağımsız yeminli mali müşavir tarafından yapılan geçici vergi denetimi veya işletme sahibinin görevlendirdiği kişi tarafından yapılan iç denetim şeklinde gerçekleşebilir.

Salt defter tutma ve finans açısından ise denetim kendi içinde alt başlıklara ayrılabilir. Kaval, muhasebe ve finansal açıdan denetimi amaçlarına uygun olarak üçe ayırmıştır. Bunlar: Faaliyet denetimi, muhasebe denetimi ve uygunluk denetimidir. Kısaca faaliyet denetimi yapının dışsal paydaşlarına faaliyetler hakkında tarafsız bilgi verilmesini; muhasebe denetimi temelde mali tabloların güvenilirliğini ve teyidini amaçlamaktadır. Uygunluk denetimi ise müessesenin yürürlükte olan mevzuata uygun olup olmadığının denetlenmesidir (Kaval, 2003, ss. 24-26).

Defter tutma odaklı bakıldığında en temel amaç üçüncü göz, görevler ayrılığı veya çapraz kontrol türünden genel kabul görmüş muhasebesel ilkelerin uygulanıp

uygulanmadığını teftiş etmek, raporlamak ve eksiliklerin giderilmesini sağlamaktır. Kaval 2003 tarihli *Muhasebe Denetimi* kitabında denetimi, “işletmenin bir bütün olarak üçüncü bir göz tarafından incelenmesi” (Kaval, 2003, s. 21) yönüyle tanımlamıştır. Dolayısıyla denetimin eğitici, önleyici, öğretici ve yanlış giderici fonksiyonları da vardır. Bunun neticesinde denetim; en başta işletmeci olmak üzere, finansal yönetici dâhil bütün paydaşlara doğru veri akışını sağlamak ve onları alacağı kararlar hususunda bilgi doğruluğu açısından desteklemektedir. Kaval’a göre işletme ve paydaşlar arasında bir güven ortamı oluşturulması elzemdir. Bu güvenin sağlanabilmesi, işletmeler tarafından hazırlanan finansal bilgilerin denetimi ile mümkündür. Gerek parasal bilgi kullanıcılarınca gerekse de işletmeden bağımsız ve tarafsız kişi, kişiler veya bir firma tarafından yapılan denetim, finansal bilgilerin güvenilir olmasını sağlar (Kaval, 2005, s. 7). Bozkurt, çalışmasında muhasebe denetimini;

“Bir ekonomik birim veya döneme ait bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere olan uygunluk derecesini araştırmak ve bu konuda bir rapor düzenlemek amacıyla bağımsız bir uzman tarafından yapılan kanıt toplama ve değerlendirme süreci”

şeklinde aktarmıştır (Bozkurt, 2000, s. 23). Türk Ticaret Kanunu’nun 397. maddesine göre ise

“...denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından kamu gözetimi, muhasebe ve denetim standartları kurumunca (KGK) yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir” (TTK, 2022).

Denetimin gelişimini tıpkı Türkiye’de olduğu gibi dünyada da bir takım istek ve zaruri ihtiyaçlar tetiklemiştir. Yakın dönemde vuku bulan Xerox, Citibank ve Bristol Myers gibi büyük çaplı skandallar denetim faaliyetlerinin önemine işaret ederken denetimciler ve denetim firmaları 1930’ların başlarından beri mali ölçümlerin doğru açıdan yapılması hususunda hemfikirlerdi. Bu gelişimde skandalların etkisi olduğu kadar gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda yatırım yapan girişimcilerin yatırımlarının sıhhati için doğru ve tarafsız finansal bilgiye ihtiyaç duymalarının da etkisi vardı. Bu durumun bir sonucu olarak 1934’te çıkan menkul kıymetler borsası kanunu ile Amerikan borsasında işlem gören bütün halka açık şirketlerin finansalları bağımsız denetimcilerle denetlenmeye başlandı (Anandarajan & Kleinman, 2015, ss. 10-12).

1969'da ise Accountants International Study Group (Uluslararası Muhasebeciler Çalışma Grubu) uluslararası denetime dayalı bir takım denetim raporları yayınlamaya denetim standartlarının temellerini oluşturdu. 1973'te, International Accounting Standards Committee (IASC/ Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi) denetim standartlarının gözden geçirilmesi için benzer gruplara çağrıda bulundu. 1970'lerin sonunda Council of International Federation of Accountants (IFAC/ Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu Konseyi), International Auditing Practices Committee'yi (IAPC/ Uluslararası Denetim Uygulamaları Komitesi) oluşturdu. 1980'den 1991'e değin geçen sürede ise IAPC, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu'nu (IAGS) oluşturdu. 1991'e gelindiğinde, ilk Uluslararası Denetim Standartları (ISA) yayımlandı ve günümüze kadar güncellenerek geldi (Davies & Aston, 2010, ss.26-27).

Bu yapılardan birisi IASC; IFRS'i (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları/ International Financial Reporting Standards) oluştururken bir diğeri olan IAASB (International Auditing Assurance Standards Board) (Uluslararası Denetim Güvence Standartları Kurulu) ISA'yı oluşturur (Anandarajan & Kleinman, 2015, s. 3).

ISA bir denetimcinin, denetimini nasıl planlayacağından; onun sorumluluklarını, kontrollerin yeterliliğinin nasıl değerlendirileceğini ve sonuçlandırılacağını; denetim kanıtlarının nasıl ele alınacağı ve bunlardan nasıl sonuçlar çıkarılacağı, bir denetim raporunun nasıl yazılacağı tarzından konularda denetimi yapan kişiye yol gösterir. ISA, denetimci ve denetim firmalarının uyması gereken etik ve kalite kontrol standartları hakkında yol gösterir (Anandarajan & Kleinman, 2015, s. 10).

IFRS ise uyulması gereken birtakım uluslararası standartlar bütünüdür. Bu standartlar şirketin denetlenmesini bir ön koşul olarak sunarken aynı zamanda uyulması gereken defter tutma standartlarını da içerir (Davies & Aston, 2010, s.241). Bu durum da IASC fe IFRS iş birliğine işaret eder.

Bu yapılardan bir diğeri IFAC; gerek denetimcinin gerekse de muhasebecinin uyması gereken temel etik kılavuzlar hakkında bilgi vermektedir. Bunlar: Doğruluk, objektiflik, mesleki yeterlilik ve özen, güvenilirlik, profesyonel tutum ve teknik standartlardır (Davies & Aston, 2010, s. 55). Günümüze gelindiğinde ise bu yapı kâr amacı güden veya gütmeyen bütün şirketlerin; başta yasal gereksinimlerini karşılama,

mevzuata uyma, paydaşların gözünde şeffaf ve hesap verebilir bir imaj çizme, eksik, hatalı yaptığı ve olası risk içeren alanlarda kendisini kontrol ederek ve proaktif önlemler alarak şirketin olası maddi ve manevi hasarlardan korunmasını veya hasarın, en azda tutulmasını amaçlamaktadır. Bu işleyiş, bir işletmede kalite yöneticisinin gözünden ürün çıktılarının denetlenerek hatanın yerinde çözülüp; sorunun kaynağının bulunup ve çözümün yerinde oluşturulup; ciro ve müşteri deneyimi açısından riski minimize edeceği gibi finansal bir yönetici gözünden, çok daha hayati riskleri önleyebilir. Denetim mekanizması, muhasebesel ve parasal kayıtları; mevzuata uygunluk, şekil, görevler ayrılığı ve görev tanımına uygunluk türünden hususlar ışığında kontrol eder; sehven veya kasti olarak yapılan hile ve hataların önüne geçmeyi amaçlar. Denetim mekanizması bu kontrollerinin sonucunda önerilerde bulunur, izlenmesi gereken yol haritasını yazar ve durumun vahametine göre uygunluk vermeyerek ivedi yaptırım ister. Bütün bu bilgiler ışığında, nitelikli bir finansal yöneticinin, böyle bir yapıyı hataların kaynağında çözülmesi ve mali risklerin minimumda tutulması için tamamlayıcı bir birim, hakem veya sigorta olarak görüp birimini ve sistemini bu yapıya uygun biçimde organize etmesi gerekir.

3.4 Mali Analiz Teknikleri

Bir işletmeyi finansal açıdan sağlam temellere oturtmak, doğru kararlar almak ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla, işletmecinin yararlanabileceği başka bir alan, işletme defterlerinin doğru bir biçimde tahlil edilmesi ve yorumlanmasıdır. İktisadi muhasebe disiplininin çalışma alanına giren bu yöntemde birincil amaç, ulaşılan verileri doğru bir şekilde yorumlamak ve karar alma sürecini hızlandırmaktır.

Mali analiz, firmanın iç ve dış kaynaklarından elde ettiği fonları değerlendirme, yani finansal durumlarını inceleme ve gelecekte oluşması muhtemel şartlara uygun olarak projeksiyonlarda bulunmadır (Pınar, 1972, s. 22; Akgüç, 1970, ss. 13-14). Olalı'nın tanımında mali analiz, daha yalın bir şekilde, bir müessesenin mevcut şartlar altındaki durumunu belirlemek ve gelecekteki durumu hakkında tahminde bulunmak için yapılan inceleme şeklinde göze çarpar (Olalı, 1977, s. 38). Gürüş ise mali analizi başka bir bakış açısıyla;

“Bir işletmenin mali yapısının sermaye kaynakları ve bunların aktif varlıklara dağılışı bakımından yeterli olup olmadığının ve faaliyet sonuçlarının verimliliği ile bunların gösterdikleri eğilimlerin incelenmesidir.”

şeklinde tanımlar (Gürüş, 1972, s. 7).

İlk defa XIX. yüzyılın sonlarında bankerler tarafından, kendilerinden kredi talebinde bulunan şahıs ve şirketlerin durumunu tahlil etmek ve aldıkları kararlara dayanak oluşturmak amacıyla kullanılan mali analiz tekniklerinin farklı uygulamalarıyla (Akgüç, 1970, s.7), günümüzde ticari yönü bulunan çoğu işletmede karşılaşılmaktadır.

Mali tahlil tekniklerinden faydalanılarak kuruluşun mali performansını ölçerken doğruluk, tutarlılık ve güvenilirlik gibi ön şartları sağlamak amacıyla, dikkat edilmesi ve sağlanması gereken bazı ön koşullar da mevcuttur. Bu ön koşullar, temelde yukarıda da belirtildiği üzere tutarlılığın, güvenilirliğin ve devamlılığın sağlanması odaklı; genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyulması ve kayıtların doğru ve zamanında tutulduğundan emin olunması şeklinde örneklendirilebilir. Minbiole (1998), Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ni on iki alt başlıkta ele alır. Bunları:

1. Ekonomik varlık varsayımı yani her bir iştirakin –aynı çatı altında olsa bile- muhasebesel kayıtlarının ayrı bölümler altında tutulması ve şahısların veya mülk sahiplerinin kişisel harcama ve yükümlülüklerini içermemesi.

2. Para birimi varsayımı; kayıtların genel geçer ve stabil bir para birimi üzerinden tutulması.

3. Tam ifşa ilkesi; kayıtların resmi olsun olmasın şeffaf bir şekilde sunulması ve gerektiğinde açıklanabilmesi.

4. Dönemsellik ilkesi.

5. Tahakkuk esaslılık ilkesi.

6. Gelir tanıma ilkesi.

7. Eşleştirme ilkesi.

8. Maliyet prensibi.

9. Devamlılık ilkesi.

10. Uygunluk, güvenilirlik ve tutarlılık ilkesi.

11. Muhafazakârlık ilkesi.

12. Önemlilik ilkesi.

olarak belirlemiştir (Minbiole, 1998, ss. 10-14).

Bu ilkelere uygun bir düzeyde defter kayıtlarını tutmuş bir işletme, sonraki adım olan kayıtların sunumu aşamasında ise yine belli başlı bazı sunum standartlarını takip eder. Bu noktada IFRS yani Uluslararası Finansal Raporlama Standartları bilanço, gelir ve gider tablosu türünden mali verilerin sunuşu esnasında uyulması gereken birtakım standartlardan bahseder. Bu standartlar ise:

-Doğru ve uygun muhasebe politikalarının seçilip tutarlı bir şekilde uygulanması,

-İhtiyatlı kararlar verilmesi,

-Verilerin şirketin yapısına göre Birleşik Krallık muhasebe standartları veya IFRS ile uyumlu olması,

şeklinde sıralanabilir (Davies & Aston, 2010, s.198).

Mali değerlendirme yönteminden sağlanabilecek bilgileri Gönenli aşağıdaki şekilde temellendirmiştir:

1. Finansal durum,
2. Finansal durumdaki değişme (Gönenli, 1979, s. 38).

Mali değerlendirme yönteminin amaçlarını ise Düzer şu maddelerle aktarır:

1. İşletmenin politikalarını belirlemek ve alınacak kararlar için temel oluşturmak.
2. Potansiyel büyüme ve gelişme olanaklarının tespit edilmesi.
3. İşletmenin ihtiyacı olan kaynakların elde edilmesi.
4. İşletmenin güvenilirliğinin ölçülmesi. (Düzer, 2008, s. 5)

Gönenli ve Düzer'in tespitlerinden yola çıkarak şu sonuca varılabilir; mali analiz, finansal tablolardan yararlanılarak yapılır ve temelde günü yorumlayıp geleceği tahmin etmeyi amaçlar. Mali analiz, doğru işlenmiş muhasebesel bilgilerden faydalanılarak ve bilimsel formüller kullanılarak işletmeye mali odaktan bakan içsel ve dışsal bütün paydaşlara rasyonel, tutarlı ve işlevsel sonuçlar sunma yöntemidir.

Mali tahlil teknikleri, bir işletmeye finansal gözden bakan bir yöneticiye, paydaşa, yatırımcıya veya resmi otoriteye hitap edebilir. Buna rağmen bütün mali analiz tekniklerinin, her paydaşın aynı derecede ilgi alanına girmesi beklenmez. Mesela bir yönetici daha çok operasyonel verimlilik ile ilgilenirken; hissedarlar net

gelirler ve temettü oranlarıyla, yatırımcılar alacak tahsilat oranları ve borç ödeme gücüyle ilgilenebilirler.

1994 yılında yürürlüğe giren Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile yürürlüğe konulan Tekdüzen Muhasebe Sistemi bilanço ve gelir tablosunu temel mali tablolar olarak belirlemiştir (Bayri, 2010, s. 96). Çetiner, işletmelerin mali yapısı incelenirken genellikle bilanço ve gelir tablosundaki bilgilerden yararlandığını aktarmıştır (Çetiner, 2002, s. 315). İtik, benzer şekilde, Borsa İstanbul’da işlem gören bir şirketi incelerken şirketin finansallarını bilanço ve gelir tablosu özelinde incelemiştir (İtik, 2021). Göçer, bir belediyenin mali durumunu incelerken bilanço ve gelir tablosundan faydalanmıştır (Göçer, 2015). İtik ve Göçer’in aksine Mayes & Shank ise çalışmalarında mali analizleri 3 başlık altında incelemiştir; gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu (Mayes & Shank, 2006, s. 42). İngilizce literatürde yapılan araştırmalarda yazarlar genellikle bilanço yerine “balance sheet” (Boshara & Emmons, 2015, s. 268), gelir tablosu yerine “income statement/ operating statement/ profit and loss statement” (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 2014, s. 3) ve nakit akım tabloları için “cash flow” (Feldman & Libman, 2007, s. 225) kullanmışlardır.

Mali tahlil teknikleri de tıpkı mali tablolar gibi kendi içerisinde kısımlara ayrılmıştır. Teknikler, yayımlanan tebliğde olduğu tarzda temelde bilanço ve gelir tablosu tabanlı raporlar olarak ikiye ayrılır.

Bilanço terimini Akgüç 1981 tarihli *Mali Tablolar Analizi* adlı çalışmasında bir işletmenin varlıklarını, borçlarını ve öz sermayesini tasnifli şekilde gösteren tablo şeklinde tanımlamıştır (Akgüç, 1981, s. 18). Bilanço, Lazol & Çabuk’un tanımında bir işletmenin belli bir anda hükmettiği varlıklarla bu varlıkların sağladığı kaynakları belli bir düzen içinde gösteren mali tablodur (Lazol & Çabuk, 2010, s. 8). Bernstein & Wild bilançoju $\text{Varlıklar} = \text{Yükümlülükler} + \text{Öz Sermaye}$ denkleminde dayanarak açıklamıştır (Bernstein & Wild, 1998, ss. 11-12). Bernstein & Wild’den aktarılan temel bilanço denklemi, Türkiye’deki işletmeler dâhil, uluslararası genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlanmış klasik her şirkette uygulanabilir ve temel ilkeleri değişmez. Lazol & Çabuk’un tanımından yola çıkarak ise bilanço şemasının, bir işletmenin yükümlülükleri ve varlıkları hakkında anlık resmi vermeye yarayan bir finansal şema olduğu sonucuna varılır.

Muhasebe sistemlerinde kullanılan iki ana kaynaktan bir diğeri ise gelir tablosudur ve isteğe bağılı, biçimsellik taşıyan yardımcı tablo değildir (Güvemli, 2006, s. 2). Gelir tablosunu, Lazol & Çabuk; müessesenin belli bir dönemde elde ettiği bütün gelirler ve bu gelirleri elde etmek amacıyla aynı dönem içinde kullandığı bütün maliyet ve giderlerinin arasında oluşan fark olarak açıklarlar (Lazol & Çabuk, 2010, s. 36). Doğan'ın odağında gelir tablosu belli bir dönemde işletmeye ait faaliyetlerin iktisadi yönden başarı derecesini bütüncül olarak gösteren özet bir tablodur (Doğan & Ertugay, 2010, s. 118). İşletme yapısının doğası ve tanımlamalardan yola çıkarak; belli bir dönemde, bir kuruluşun mali kaynaklı girdilerinin çıktılarında fazla olmasının, o yapının kâr elde ettiğine; zıt bir durumun, zarara neden olduğuna yorumu yapılabilir. Dolayısıyla mali başarısızlık işletme gelirinin maliyeti karşılayamaması (Okumuş & Avcı, 2008, s. 292) iken başarı ise tam tersi durumun oluşmasıdır.

Kâr- zarar tablosu olarak veya İngilizcede “profit and loss (P&L) statement” olarak da bilinen bu tabloların başlıca özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

1. Bir işletmenin kârını veya zararını aylık, çeyrek dönemlik (3 aylık) veya yıllık olarak verebilir.
2. Toplam geliri oluşturan farklı kaynaklar hakkında bilgi verebilir.
3. Aylık, dönemlik veya yıllık türden farklı periyodlar arasında karşılaştırma yapmaya olanak sağlar.
4. Gerçekleşen, bütçelenen veya tahminlenen verilerin karşılaştırılmasına olanak sağlar (Walker, 2009, s.561).

Bu tablodan takip edilebilen başlıca bilgiler ise gelir, gider ve kârdır.

“Gelir, özkaynak üzerindeki talep hakkı sahiplerinin yaptığı katkılar haricinde, özkaynakta artışlara yol açan varlıklardaki artışlar veya yükümlülüklerdeki azalışlardır.”

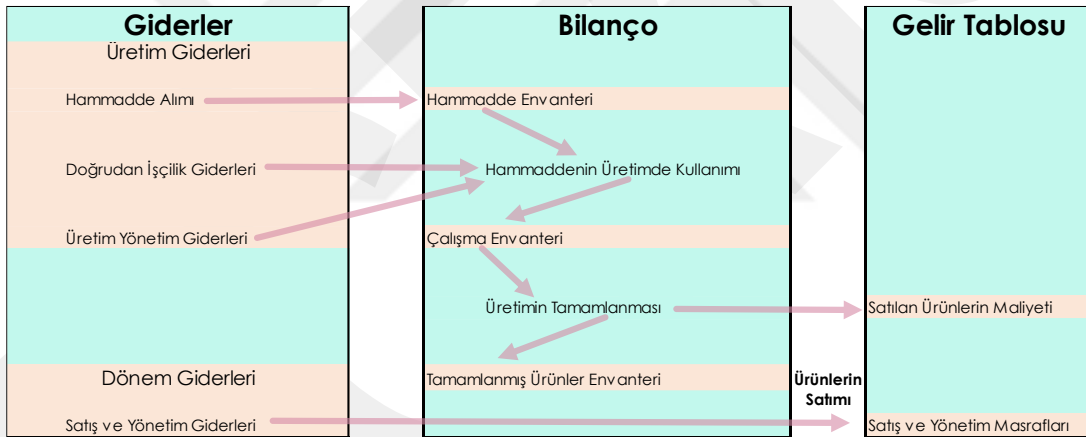
Gider:

“Özkaynak üzerindeki talep hakkı sahiplerine yapılan dağıtımlar haricinde, özkaynaklarda azalışlara yol açan varlıklardaki azalışlar veya yükümlülüklerdeki artışlardır.” (Kaval, 2021, s. 399).

Uygulama esnasında geliri, iştirakin o ayki faaliyetleri sonucunda işlemlerini satış fiyatları üzerinden kayıt ettiği parasal karşılık oluştururken gideri, o ayki faaliyetlerle doğrudan veya dolaylı yollardan ilintili bütün masraflar, kârı ise gelirin giderden fazla olması durumunda, gelir ve gider arasında oluşan parasal fark oluşturur.

Tersi durumda, zarar oluşur. En küçük finansal işletme sayılabilecek vatandaşın, büyük çaplı holding, konsorsiyum veya devletlere ve uluslararası birliklere kadar kâr veya zararın oluşmasını sağlayacak temel girdi ve çıktı denklemi değişmez.

Bu tanımlara uygun olarak gelir tablosunu, bilançodan ayıran en temel özellik; gelir tablosunun dönemlik resmi, bilançonun anlık resmi vermesidir. İşletmenin bir dönem boyunca gösterdiği mali performans gelir tablosu aracılığıyla gösterilirken (Doğan & Ertugay, 2010, s. 118) mali durumun, belirli bir tarih özelinde gösterilmesi ise bilanço sayesinde olur. Bir işletmeci veya finansal yönetici gelir tablosuna bakarak gerçekleşmiş veriler üzerinden şirketin ilgilendiği dönemde ne tutarda kâr veya zarar elde ettiğini öğrenebilir. Bilançoya bakarak ise şirketinin –gelecekte elde edeceği hak edişleri ve hüküm altına gireceği yükümlülüklerini de göz önünde bulundurarak- o anki mali gücüne ulaşabilir. Operasyon esnasında ise bu iki tablo birbirinden bağımsız değildir. Canlı aktivite esnasında oluşan akış ve bu akışın etkilediği finansal tablolar ile birbiri arasındaki ilişki aşağıdaki gibi tasvir edilebilir:



Şekil 5: Finansal tablolar arasındaki ilişki (Garrison vd., 2006, s. 45).

Bir işletmeci veya CFO, ilk bakışta bilanço ve gelir tablosu, detaylı incelemede ise satışların maliyeti, fon akım tablosu, nakit akım tablosu ve kâr dağıtım tablosu türünden tablolardan yararlanarak işletmesinin mali profilini çizebilir, işletmesini tahlil edebilir ve işletmesi hakkında mali kararlar alabilir. İşletmeler kullanım sıklığına göre gelir tablosuna daha çok başvururken; bunu bilanço, satılan malın maliyeti, nakit akım, fon akım, öz sermaye değişim ve kâr dağıtım gibi tablolar takip eder (Gençtürk, 2008, ss. 66-67). İşletmeci, matematiksel uygunluk ve rasyonellik şartını sağlamak ön koşuluyla, bu raporları kendi içerisinde birleştirebilir ve bir raporun sonucunu diğerine bağlayabilir. Mesela alacak tahsilat süresi X günü geçerse nakit akış tablosu tahminlenmesinde ayrılması gereken nakdi karşılık tutarının Y oranında arttırılması talimatını verebilir.

Muhasebe sistemlerinin uygulanmasında, muhasebe uygulamalarındaki farklılıkların azaltılması, genel ilke ve tutumlarla uyumlu, tutarlı bir uygulama geliştirilmesi, karşılaştırmaya elverişli tabloların, bilgilerin ve raporların oluşturulmasına olanak sağlaması amacıyla Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ile muhasebe standartları esas alınmaktadır (Alkan, 2018, s. 822). Diğer matematik tabanlı disiplinler gibi muhasebe de yukarıda, ana temelleri verilmiş olan birtakım matematiksel kaidelere ve genel geçer kurallara dayanır. Bu ilkeler, ortak kabul görmüş, uygulama sonuçları ve yorumu kişiden kişiye, kurumdan kuruma veya enternasyonal seviyede değişkenlik göstermeyen kaidelerdir, yalnız kullanım sıklığı ve çeşitliliği değişebilir. Örneğin perakende sektöründe çalışıp peşin tahsilat yapan bir küçük işletmenin alacak tahsilat hızı oranlarından ağırlıklı olarak faydalanması beklenmezken faktöring hizmeti veren bir finansal kuruluşun, bu oranlardan en geniş kapsamda faydalanması beklenir. Bundan dolayı mali analiz tekniklerinin kendi içinde sınıflandırılması ve sektör bazlı kullanılması işletmesine, mali perspektiften bakan yöneticiye etkin raporlama, doğru yorumlama ve hızlı karar alma kolaylığı sağlayacaktır.

Jagels & Coltman “*Hospitality Management Accounting*” adlı çalışmalarında finansal analiz tekniklerini 4 ana başlık altında çalışmışlardır. Bunlar;

1. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz)
2. Yüzde Metodu ile Analiz (Dikey Analiz)
3. Trend Analizi (Eğilim Yüzdeleri Analizi)
4. Rasyo Analizi (Oran Analizi)

şeklinde (Jagels & Coltman, 2004, ss. 97-131).

Bu tekniklerden karşılaştırmalı tablolar analizini Önal, Karadeniz & Koşan farklı tarihlerde hazırlanmış mali tablolarda yer alan kalemlerde görülen değişimlerin yorumlanması şeklinde açıklamıştır (Garrison, 1985, aktaran Önal, Karadeniz & Koşan, 2006, s. 17). Tekniğin iktisadi kalemler arasındaki ilişkiyi göstermemesi, Çetiner tarafından zayıf yön olarak aktarılmıştır (Çetiner, 2002, ss. 319-320). Yani bu tip teknikte yapılan analiz, birbiriyle eş değer kalemleri karşılaştırırken bu kalemlerdeki değişimlere sebebiyet veren diğer alt ve üst satırların yorumlanması hususunda yol gösterici olmaz. Örnek verilecek olursa, işletmenin demirbaş harcamaları 2020 yılının 3. ayında, 2019’un 3. ayına kıyasla TL cinsinden 450,00 TL

artmış olsun. 2019 yılının 3. ayındaki toplam harcamanın 3.000,00 TL olduğunu varsayarsak çıkarılması gereken sonuç 2020'nin 3. ayında işletmenin demirbaş harcamalarında geçen yıl aynı döneme kıyasla %15'lik (veya 450,00TL) bir ivme gözlemlendiği olacaktır. İlgili hesaptaki artışa sebebiyet veren harcamayı bilançoda başka hesapta görmek mümkünken, bu aşamada, harcama alanı ve ana hesap arasında neden- sonuç ilişkisi kurmak olanaksızdır. Öte yandan, demirbaş harcamalarında %15 oranında bir değişim olduğu da aşıkardır ve istenirse sorgulanabilir. Bu durumda, analiz yönteminin güçlü yönü olarak işletmenin yönelmesi gereken kalemler hakkında bilgi vermesi örnek olarak gösterilebilir. Karşılaştırmalı tablolar analizi yönteminde, iki tablo karşılaştırılırken yorumlamalar yüzdesel olarak yapılabileceği gibi rakamsal olarak da yapılabilir. Genel kabul gören durum ise her ikisinin de yan yana kullanılmasıdır. Dolayısıyla rakamsal olarak alışılmışın ve trendin dışında, yalnız toplam içindeki yüzdesi bakımından küçük bir hareket, yüzde analizinin yanı sıra rakam olarak da tahlil edilmediği zaman işletmeciyi yanıltır.

Tekniklerden ikincisi; dikey analiz yönteminde, finansal tablolarda yer alan kalemlerin genel toplam içindeki payı yüzde olarak verilir. Yüzde metodu ile analiz olarak da bilinen bu metotta bilançodaki her bir kalem toplam içinden aldığı pay hesaplanarak % olarak gösterilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, aktif ve pasiflerin her birinin ayrı ayrı %100'e tekabül ettiğini göz önünde bulundurmak olacaktır (Çetiner, 2000, s. 117). Bir örnekle açıklanacak olursa; X firmasının Y tarihinde toplam pasifleri 100.000,00 ve kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamı da 3.500,00TL olsun. Bu durumda X firmasının Y tarihinde pasiflerinin %0.035'ini kısa vadeli yabancı kaynaklar oluşturuyor yorumu yapılabilir.

Üçüncü yöntem, trend analizinde, finansal tablolarda incelenecek dönemlere ait bir yıl baz alınır ve bu yıla ait rakamlar 100 olarak varsayılır. Sonrasında farklı dönemlere ait verilerin bu yıla ait verilerle karşılaştırılması ile artış ve azalışlardan doğan sonuçlar yüzde olarak verilir. Yöntemin formülü ise kısaca Trend Yüzdesi= (İlgili Kalem Cari Yıl Verisi / İlgili Kalem Baz Alınan Yıl Verisi) x100 şeklinde açıklanabilir (Çaldağ, 2007, s. 292).

Oran analizini ise Akgüç "mali tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin, basit matematiksel ifadesi" şeklinde özetlemektedir (Akgüç, 1981, s. 250). Bu inceleme tekniğinde, tablolardaki kalemler birbirinin yüzdesi veya misli olarak ifade edilir. Bir örnekle ifade edilecek olursa, bir organizasyonun kısa vadeli borçlarını

ödeyebilme gücünü göstermek amacıyla cari oran formülü kullanılır ve $CO = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yurtiçi Kaynaklar}}$ şeklinde formüle edilir. Bu örnek için genel kabul görmüş oran ise 2 civarındadır (Çaldağ, 2007, ss. 294-295).

Temel kılavuzunun, bilanço ve gelir tablosu olduğu, ilgilinin ve muhatabın rasyonel ve genel geçer taleplerine uygun olarak kendi içinde kişiselleştirilip genişletilebilen ve üretilirken yararlanılan kaynakların, mali defter tabanlı olması dolayısıyla verdiği çıktı bakımından çoğunlukla bir firmanın mali yapısı hakkında yol gösterici fonksiyonu olan mali tablolar hakkında temel bilgiler ve basitleştirilmiş örnekler yukarıda verilmiştir. Bir kuruluşun başarısı sadece girdi- çıktı ve kâr-zarardan ibaret olmayacağı gibi başarısına tesir eden ve kıstas kabul edilen tek ölçüt de mali başarı göstergeleri değildir. Mali başarı, çoğu zaman iyi üretilen bir malın, etkili bir pazarlamanın ve güçlü bir satış sonrası desteğin sonunda oluşan çıktıdır. Dolayısıyla mali başarı veya muhasebesel doğruluk alternatif destekleyici enstrümanlar olmadan tek başına bir anlam ifade etmez. Bu durumda işletme performansını mali veri tabanlı ölçümlerin haricinde başka gereçlerle de ölçmek ve teyit etmek gerekir.

3.5 Anahtar Göstergeler

İngilizcede sıklıkla “key performance indicators” olarak da bilinen ve Türkçeye, anahtar performans göstergeleri olarak çevrilen parametreler, bir işletmenin performansını ölçmeye yarayan bir diğer yardımcı kaynaktır. Bu kaynak, organizasyonun stratejik hedeflere uygun olarak nasıl hareket ettiğini ölçmeye yarayan bir araçtır (Mazlum, 2017, s. 2). Evrensel ve rekabet odaklı yapılarda, sürdürülebilir, devamlı performans yönetimi bir seçim değil, gerekliliktir. Sürekli iyileştirme, her sürecin kendi performansını “nasıl” ve “ne zaman” ölçeceğine dair bir plana sahip olmasını gerektirir (Blokdijs, Brewster & Menkens, 2008, s. 175). İşletmenin devamlılığını sağlamak için hedefler koymak ve sürekli kontrol etmek geçerli ama başlı başına yeterli metotlar değildir.

Yönetim, koyulan hedeflere ulaşma yolunda gerekli eforun sarf edilip edilmediğini kontrol ederken hedeflere ne derece ulaşıldığını da ölçmelidir. Yönetimin bunu sağlamak adına bir şirketin hedeflerine ulaşmak için formüle ettiği tüm stratejik ve operasyonel planlar, nihayetinde parasal hedefler odağından incelenmelidir. Bunu

sağlamak adına koyulan parasal hedef ve ilgili performans hedefi ise aşağıdaki biçimde kategorize edilebilir:

Parasal Hedef

- Likidite
- Kârlılık
- Uzun vadeli ödeme gücü
- Nakit akışı yeterliliği
- Piyasa gücü

Performans Hedefi

- Şirketin faturaları vadesi geldiği zaman ödeme gücü
- Tatmin edici bir net gelir elde edilmesi
- Şirketin uzun yıllar ayakta kalabilmesi
- İşletmenin yatırım ve finansman faaliyetleri yoluyla yeterli nakit yaratması
- Hissedarların servetini artırabilmesi

Bu hedeflere ulaşmak için yönetim aşağıdaki önlemleri alabilir:

- Her bir hedef için temel mali performans ölçütlerinin sürekli olarak izlenmesi.
- Önlemlerdeki herhangi bir sapmanın nedeninin belirlenmesi ve düzeltici önlemlerin alınması.
- Aylık, üç aylık ve yıllık raporlarda fiili performans ile temel performans ölçütlerinin karşılaştırılması.
- Uzun vadeli trend analizleri için bilgi ve veri sağlanması (Crosson & Needles, 2010, s. 556).

Peter Ferdinand Drucker'ın söylediği kabul edilen “Ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz”⁵ ifadesi performans ölçümünün, bir işletme için neden hayati olduğu konusunda öne sürülebilecek önemli bir tespittir. İşletmelerin kurumsal planlarını gerçeğe dönüştürme ve performanslarını gerçekçi ve tarafsız bir düzeyde ölçmeleri için bahsi geçen ölçüm sürecini iyi yönetmeleri gerekmektedir (Bayyurt, 2011, s. 577). Anahtar fiyat göstergeleri bir işletmeye bu noktada, organizasyonun hedeflerini

⁵ Orijinal İngilizce ifade: You can not manage what you can not measure.

yansıtma, ölçülebilir ve sayılabilir olma ve organizasyonun başarısını doğrudan ölçme fonksiyonuyla konusunda yardımcı olur (Mazlum, 2017, s. 3).

Yöneticiler kaynakları dağıtmak ve takip edilecek stratejileri belirlemek amacıyla bazı göstergelerden faydalanırlar. Göstergeler sosyal sistemin, ekonominin ve organizasyonun mekaniği hakkında ipuçları verir. Bu göstergeler sağladığı bilgiler itibarıyla bir yöneticiye, şirketin finansal, müşteri yönetimi, öğrenme, büyüme ve iç verimlilik türünden varlıklarının yönü hakkında bilgi verebilir. Örneğin Fransa’da mukim şirketler, örgütsel başarıyı ölçmek amacıyla son yirmi yılı aşkın süredir “Tableau de Bord” ismini verdikleri gösterge panelinden yararlanmaktadırlar (Franceschini vd., 2007, ss. 1-26). Son yıllarda, şirketlerin genel performansını ölçmek için finansal ve finansal olmayan metrikleri de içeren daha kapsamlı bir dizi ölçüt kullanma konusunda artan bir ilgi görülmektedir. Bu değişim, finansal metriklerin yalnızca bir şirket tarafından yaratılan gerçek değeri doğru bir şekilde yansıtılabileceğinin ve performansının tam bir resmini sağlamayabileceğinin anlaşılması sonrasında gerçekleşmiştir. Müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, yenilik ve sürdürülebilirlik gibi finansal olmayan ölçütler, bir şirketin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini değerlendirmede giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar da dahil olmak üzere paydaşlar, hem finansal hem de finansal olmayan ölçümleri içeren daha şeffaf bir raporlama talep etmektedir. Bu durum da şirketleri, finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütleri de doğru bir şekilde yakalayabilen ve raporlayabilen daha sofistike performans ölçüm sistemleri geliştirmeye zorlamıştır (Parmenter, 2007, ss. 23-26, Sim & Koh, 2001, ss. 18-19). Benzer şekilde, Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants/ AICPA) tarafından yayınlanan bir rapor, şirketlerin ürün kalitesi, döngü süresi, yenilik ve çalışan memnuniyeti gibi ana iş süreçlerinde yer almayan finansal ölçümleri de açıklamasını önermektedir (AICPA Report, 1994, s. 143).

Şirketlere performans ve başarı ölçümü bakımından kılavuzluk yapan performans göstergeleri kendi içinde 3’e ayrılır. Bunlar; anahtar sonuç göstergeleri (KRIs [Key result indicators]), performans göstergeleri ve anahtar performans göstergeleridir. Bu göstergeler, performans ve gidişat ölçmeye yönelik formülleri içerdiği halde, özü itibarıyla ilkinin belli bir bakış açısıyla işi nasıl yaptığını, ikincisinin ne yapılması gerektiğini, üçüncüsün ise performansı kayda değer bir

biçimde arttırmak için ne yapılması gerektiğini açığa çıkarması açısından ayrışır. Örnek verilecek olursa, ilkinin müşteri ve çalışan memnuniyeti, net kâr, yatırım geri dönüş hızı tarzında göstergeler oluştururken; ikinci kısım, ölçümleri daha da detaylandırarak kilit üretim hatlarının net kârı, en çok ciro getiren müşterilerin %10'u türünden daha spesifik hususlara değinir. Üçüncü kısım ise nispeten yeni bir olgu olup basit formüllerden ziyade bir yönetim modeli olarak geliştirilen metodolojilerdir. Anahtar performans göstergeleri işletmeye daha bütüncül yaklaşır ve tek bir faktörü ölçmektense birden fazla faktörü bir arada vererek kompakt bir bakış açısı getirmeyi amaçlar (Parmenter, 2007, ss. 1-2, 29).

Marr ise çalışmasında sadece anahtar performans göstergelerine yoğunlaşmıştır. Yazar *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know* adını verdiği çalışmada sık kullanılan 75 performans göstergesini her birinin önemi, uygulaması, formülleri ve yorumlamalarıyla birlikte vermiştir. Örnek olarak, yazar eserinde net kâr göstergesinin önemini şirketin günün sonunda ciroyu kâra çevirip çevirmediğinin ölçülmesine yönelik bir gösterge olarak aktarırken; ihtiyaç duyulacak ön bilgiye de gelir tablosundan ulaşılabileceğini aktarmıştır. Formül: net kâr= (satış geliri- toplam giderler) şeklindedir ve kullanım sıklığı genellikle aylıktır (Marr, 2012, s. 4). Yazar, çalışmasında gelir büyüme oranı, yaratılan ekonomik değer, yatırım geri dönüş oranı türünden alternatif göstergeleri de aynı şekilde açıklama, örnekler ve formülleriyle birlikte vermiştir.

Temelde anahtar göstergeler olarak bilinen ve bir müessesenin aktivite performansını yalnız mali açıdan değil, aynı zamanda soyut açılardan da ölçmeye ve rakamlara dökmeye yarayan göstergeler, yöneticinin ilgi alanına, şirketin yol haritasına veya herhangi bir paydaşın talebine uygun olarak şekillendirilebilen esnek ama tutarlı çıkarımlardır. Bu çıkarımlar, bir turizm işletmesi için müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik puanlama sisteminin, geçmiş aylarla karşılaştırılması şeklinde olabileceği gibi bir havayolu şirketinde çalışan finans yöneticisinin, kayıp bagaj başına şirketin ödediği tazminatları hesaplayıp gelecek sene için ayrılması gereken olası sigorta risk prim karşılığını arttırması konusunda destek aldığı kaynak da olabilir. İkinci örnekten hareketle temel göstergeler, bir şirketin gidişatı, izlemesi gereken yol ve mevcut gidişat hakkında matematiksel çıkarımlar yapılmasını sağlar.

Diğer yandan uygulanabilirlik ve esneklik açısından da anahtar göstergelerin ne tek bir sektör özelinde kullanılabilme ne de genel kabul görmüş formüllerin

esnetilemez olması sınırlaması vardır. Doğru, tutarlı, yararlı ve yardımcı sonuca ulaşmak için dikkat edilmesi gereken husus, yöntemin; şirketin ana iştiraki ve gereksinimlerine uygun olarak yenilenirken; temel formülün dışına çıkılmaması ve yetkin kişilerce kullanılıp mantık süzgecinden geçirilmesi olacaktır.

3.6 Finansal Okuryazarlık

Rapor; bir konuda yapılan incelemelerin, araştırmaların veya tespit edilen bilgilerin özetlenerek belgelendiği bir yazı biçimidir, genellikle belirli bir işle veya projeye ilgili sonuçları içerir. İktisadi okuryazarlık güncel ekonomik olayları asgari seviyede takip edebilme ve bu olayların olası etkilerini yorumlayarak kendileri için en iyi kararı alabilmedir (Harputlu & Kendirli, 2019, s. 56). Parasal karar alma ve yorumlama sürecinde, finansal vizyona sahip modern yöneticilere yardımcı unsur olarak denetim mekanizması, mali analiz teknikleri ve anahtar göstergeler performans değerlendirme sürecinde kilit rol oynar ve bu yapılar arasındaki iletişim genellikle raporlar aracılığıyla gerçekleşir. İyi bir finansal yöneticinin, çalıştığı işletmesiyle etkileşimde bulunan her türlü paydaşın makul taleplerine cevap vermek, işletmesinin gelecek planlamasını yapmak ve günü yorumlamak adına sahip olması gereken yönetim becerilerinin, koordinasyonun, ekip ruhunun ve yetkin insan kaynağının yanı sıra yukarıda bahsedilen yardımcı unsurlardan da faydalanması gerekir (Akgüç, 1970, ss. 13-14) ama bunlar da tek başına yeterli değildir.

Finansal okuryazarlığın tanımı konusunda henüz bir fikir birliği sağlanmış değildir. Tanım, Atkinson & Messy'nin çalışmasında finansal okuryazarlık (financial literacy), finansal davranış (financial behaviour) veya finansal eğitim (financial education) altında incelenirken (Atkinson & Messy, 2011, s. 657); Gökmen'in çalışmasında finansal okuryazarlık, (Gökmen, 2012) Huston'un çalışmasında ise finansal bilgi (financial knowledge) olarak geçmektedir (Huston, 2010).

Karaa ve Kuğu'nun çalışmasında geçtiği açıdan finansal okuryazarlık, uygun parasal kararları almak için gerekli olan entelektüel birikim ve becerileri içeren bir ön koşuldur. Finansal okuryazarlık asgari düzeyde mali bilgiye sahip olmak anlamına gelir. Bu bilgilerin kullanımı, bireylerin makro ve mikro ekonomik faaliyetleri sırasında karar alma süreçlerine etki etmektedir (Karaa & Kuğu, 2016, s. 1866).

Günümüzde düşük iktisadi okuryazarlık sadece bireyler özelinde değil, genel ekonomik işleyiş düzeyinde de küresel bir problem olarak görülmektedir (Yıldırım &

Vardari, 2020, s. 1576). Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanı Nureddin Nebati 1 Aralık 2022’de yapılan 6. Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi’nde yaptığı konuşmada finansal okuryazarlığın önemine dikkat çekerek finansal okuryazarlığın erken yaşlarda kazandırılması gerektiğini iddia etmiştir (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2022, paragraf 5; SPK, 2023). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası da “Herkes İçin Ekonomi” adını verdiği finansal okuryazarlık ve ekonomi eğitimleriyle mali ve ekonomik konularda farkındalık ve bilgi seviyesini yükseltmeyi amaçlamaktadır (TCMB, 2023).

Finansal okuryazarlık konusundaki eksikliği bertaraf etmek için bireyler, kişisel tasarruflarını daha iyi yönetmek amacıyla parasal okuryazarlık kabiliyetlerini geliştirmeye yönelirken; benzer şekilde, bir tüzel kişilik olarak şirketler de kurumsal mali yapılarını daha iyi yönetmek için finansal okuryazarlığa önem verirler.

Kurumsal anlamda, mali raporları okuma ve onlardan faydalanma esnasında bir yöneticiyi, özen göstermesi durumunda bazı kriterler diğerlerine kıyasla daha çok ön plana çıkarabilir. Bunlar:

1. Hazırlanan raporların doğruluğundan emin olunması.
2. Analistin muhasebe teori ve uygulamalarını bilmesi.
3. Analistin işletme ve endüstri dinamiklerine hâkim olması.
4. İnceleme dönemindeki ekonomik şartlar ve yönelimler hakkında ön bilgi sahibi olunması.
5. Temel mevzuat ve muhasebe usullerinin bilinmesi.
6. Analistin iyi bir muhakeme, yorumlama ve sezgi kabiliyetine sahip olması.
7. Tekil veya birkaç rapordan yola çıkarak genel bir hükme varılmaması (Akgüç, 1970, ss. 12-14).

Yukarıda verilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda yetkin bir finansal yöneticinin rapor okuma ve yorumlama aşamasına geçmeden önce yukarıdaki ön şartları sağlaması gerekir.

Yetkin bir mali yöneticinin insan kaynağını yönetme, raporları hazırlama, formülleri yerleştirme ve sonuçları bulma becerisi, etkili ve yetkin kararlar alma

açısından gereklidir, yalnız tek başına yeterli değildir. Kay & Moncarz 2004 yılında American Hotel-&Lodging Association- (AH& LA) üyeleri ve Florida International University School of Hospitality and Tourism Management- (FIU)'dan 1973-1998 yılları arasında mezun olmuş profesyonellerin görüşlerinden faydalanarak, konaklama sektöründeki yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin, sektördeki başarıları üzerindeki payını bir anket çalışmasıyla ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar, çalışmayı insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri, finansal yönetim ve pazarlama ana başlıkları üzerinden yönetmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonucunda, üst seviye yöneticilerin finansal yönetim açısından kayda değer bir düzeyde daha fazla bilgi sahibi oldukları ve astlarına kıyasla iki kata kadar daha fazla mali faydalara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, yönetimin üst sıralarına çıkmak isteyen orta düzey yöneticilerin, finansal yönetim konusundaki analitik becerilerini ve bilgilerini geliştirerek bu hedefe en iyi şekilde ulaşabilecekleri sonucuna da ulaşılmıştır. Son olarak araştırmacılar; çalışmalarında otel sahiplerinin, finans dilini konuşan ve firmaları için değer yaratmayı düşünen genel müdürler ile çalışmak istediklerini aktarmışlar ve başarılı kariyer hedefleyen konaklama profesyonellerinin, bilhassa gelirlerin nakit akışının önemini kavramaları gerektiğini aktarmışlardır (Kay & Moncarz, 2004).

İnan & Yüncü (2021), Kay & Moncarz (2004) ile benzer özellikte olan güncel çalışmada, şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde öncelikli görülen yetkinlikleri bulmayı amaçlamışlardır. Yazarlar çalışmalarında, literatürden yola çıkarak bir yöneticinin 71 adet yeterliliğe sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmış ve bu yeterlilikleri de kendi içinde teknik ve genel yeterlilikler (ve bunların alt başlıkları) olarak ayırmışlardır. Sonrasında bu yetkinlikleri otel müdürleri ve akademisyenlerin değerlendirmesine sunmuşlardır. Değerlendirme sonucunda yazarlar teknik yeterliliklerin genel yeterliliklerden daha önemli olduğunu aktarmışlar ve teknik yeterliliklerin alt başlıklarına bakıldığında ise en önemli kriterlerin müşteri ilişkileri yönetimi, finansal yönetim ve pazarlama-satış olarak sıralandığına, çalışmalarında yer vermişlerdir (İnan & Yüncü, 2021).

Bu çalışmaların ışığında, teknik gereksinimlerin yansırı, finansal okuryazarlık, üç boyutlu düşünme, farklı bakış açısı getirme, teknolojiye ve değişime hızlı uyum sağlama ve farklı senaryoları test etme kabiliyeti olmayan yöneticiler için rapor ve gösterge sonuçları salt rakam ve tavsiyelerden öteye gidemeyecektir. Şöyle ki, yetkin

bir finansal yönetici, kendisine sunulan raporlardan faydalanarak herhangi bir kriz anında, bilançosundaki ağırlığını arttırıp azaltabileceği, kendisi için risk oluşturan gelir-gider kalemlerini tespit edip kendine hareket alanı oluşturabileceği gibi farklı simülasyonlar çizerek de şirketini etkileyen -örneğin pandemiden dolayı gelirlerde olağandışı düşüş yaşanması- durumlar için risk ve eylem planları sunabilir. Güçlü bir finansal yönetim, güçlü bir şirketi doğurur; güçlü bir şirket, değişen mikro ve makroekonomik şartlara hızlıca uyum sağlayabilen, geçmişi iyi yorumlayıp bundan hareketle gelecek hakkında aksiyon planları olan ve başarıları kadar hatalarını ve yanlışmalarını da öz varlık olarak gören şirkettir. Gelecek hakkında doğru aksiyonları almak ise geçmişin doğru kayıt altına alınması ve doğru bir açıdan yorumlanması ile olur.

Bir iktisadi yöneticinin sahip olması gereken asgari teknik özellikler ve analizleri esnasında dikkat etmesi gereken hususları ise Argun, İbiş & Demir aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

a) Mali tabloların, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve muhasebenin temel kavramlarına uygun olarak hazırlanmış ve içerdiği bilgilerin doğru ve samimi olması,

b) Mali analistin, muhasebe kuram ve uygulanmasını iyi bilmesi,

c) İşletme faaliyetini ilgilendiren yasa ve düzenlemelerin bilinmesi,

d) Analiz edilen işletmenin işlev gösterdiği sanayi işkolunun özelliklerinin iyi bilinmesi,

e) Analiz edilen dönem ile önceki dönemlere ilişkin genel ekonomik durum iyi bilinmeli ve gelecek dönemlere ilişkin olarak durum hakkında tahmin yapılmış olmalıdır.

f) Analiz edilen işletmenin çeşitli politikaları (üretim, fiyat, finansman, kâr dağıtımı vb.) bilinmelidir.

g) Mali tablolar analizi, bir bilim olmaktan çok bir sanattır. Mali analist, olayları geniş açıdan görmeli, iyi bir sezgi, muhakeme, yorumlama, eleştirme ve değerlendirme yeteneğine sahip olmalı; ayrıca analistin yeteri kadar tecrübesi bulunmalıdır. Hiçbir analiz tekniği, analistin bu niteliklerinin, sağgörüsünün yerini tutamaz.

h) İşletmenin, yaptığı sözleşmelerdeki yükümlülüklerini, ileride yerine getirebilme durumu belirlenmelidir.

i) Mali tablolar analiz edilirken, yeteri kadar analiz yöntemi, yeteri ölçüde kullanılmalı, birkaç analiz sonucuyla değerlendirilmemelidir. Analiz sonuçlarını hesaplamaların önemli olmadığı, analiz sonuçlarından elde edilen ipuçlarıyla, doğru ve tutarlı bir değerlendirme yapmanın önemli olduğu unutulmamalıdır. (Argun, İbiş & Demir, 2007, s. 56).

Yukarıdaki tahlil ve değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bu çalışmada; model bir turizm işletmesi, -geçmiş yıl ve aylara ait gelir tablosu örnekleri muhasebesel olarak birincil ön şartların sağlanmış, ilkelere uyulmuş ve mevzuata uygun hareket edilmiş varsayımından yola çıkılarak- önceki dönemlere ait resmleştirilmiş mali verileri tahlil etme yöntemlerinden birisi olan faaliyet kârı akımı metodu özelinde değerlendirilmiş, yorumlanmış ve tavsiyelerde bulunulmuştur. Faaliyet kârı akımı metodu, her ne kadar temel finansal analiz tekniklerinden karşılaştırmalı tablolar analizi veya trend analizi yöntemlerine benzese de uygulama alanı ve kişiselleştirilebilmesi açısından bu tekniklerden keskin bir biçimde ayrılmaktadır. Bu ayrışma, çalışmanın devam eden kısımlarında literatürden, kişisel uygulama ve deneyimlerden faydalanılarak açıklanmış ve örnek uygulamalar ile metodun pekiştirilmesi amaçlanmıştır.

3.7 Türkiye Otellerinde Kullanılan Bilanço Tipleri

Tarihsel bağlamda bakıldığında genç cumhuriyetin ilk yıllarında Osmanlı'dan kalma bir uygulama olan Fransız ekolü, muhasebe alanında 1850-1925 yılları arasında etkinliğini korumuştur. Bu miras 1850 tarihli, Fransız Ticaret Kanunu'ndan uyarlanan Kanunname-i Ticaret ile uygulamada yer etmiştir. Bu uyarlamada Fransa ile yürütülen ticari ve ekonomik ilişkiler etkin rol oynamıştır (Dinç & Atasel, 2016, s. 269).

1926'dan 1960'a değin ise Türkiye muhasebe sisteminde Alman ekolünün etkinliği gözlemlenmiştir (Altıntaş, 2011, s. 167).

1960'lardan 2000'lere değin geçen sürece gelindiğinde planlı kalkınma döneminin başlaması, özel teşebbüslerin ve yatırımda kamu desteğinin artması, dışarıya açılmanın ve hedeflere yönelik kamu harcamalarının gözetilmesi sonucunda Alman ekolü yerini Amerikan ekolüne bırakmıştır. Bu ekole uygun olarak esaslar

özellikle ABD’de kullanılan, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GAAP) gözetilerek oluşturulmuştur (Dinç & Atasel, 2016, s. 271).

Çürük, bu tarihsel gelişimi, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’nin muhasebe sistemini doğrudan herhangi bir ülkeden almamakla birlikte dönem şartlarına paralel olarak birçok ülkeden etkilendiği şeklinde ve bu ülkeleri de sırasıyla Fransa, Almanya ve ABD olarak aktarmıştır (Çürük & Doğan 2011, s. 26).

Bu noktada Türkiye muhasebe sisteminin Osmanlı’dan bu yana devamlı olarak diplomatik ilişkilerde bulunduğu ülkelerden etkilendiği, sistemin dış politikadaki eğilim ve ülkeler arası ilişkiler neticesinde değişikliğe uğradığı yorumuna varılabilir.

1960’lardan 2000’lere değin geçen, Amerikan ekolünün hâkim olduğu süreçte, muhasebe sistemlerine yön veren önemli yerel atılımlar da gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazıları:

1. Kamu İşletmeleri İçin Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ve Yönetim Raporlama Sistemlerinin Oluşturulması (1968-1970).
2. Mali Müşavirler ve Muhasebeciler Birliği Derneği kurulması (1976).
3. Sermaye Piyasaları Kanunu’nun Kabulü ve Borsa Faaliyetleri Düzenlemeleri (1983).
4. Tekdüzen Muhasebe Sisteminin Yayınlanması ve Finansal Tabloların Vergi İdaresince Vergi Muhasebesine Dayalı Olarak Tanınmasını İçeren Reformlar (1992).

Şeklinde sıralanabilir (Demirel & Altınay, s. 84-86, 2020).

Yukarıda verilen gelişmelerden birisi olan 4. Maddedeki reformlar, Doğan ve Ertugay’a göre, Türkiye’nin muhasebe uygulamasında milat sayılabilecek gelişme olarak nitelendirilmiştir. 26 Aralık 1992’de “Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği”nin yayınlanması ve 1994 yılından itibaren tüm işletmelerde zorunlu olarak kullanılmaya başlayan “Tekdüzen Muhasebe Sistemi” işletme faaliyetlerinin sonuçlarının muhasebeleştirilmesi ve raporlanması esnasında tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik sağlanmasını amaçlamıştır (Doğan & Ertugay, 2010, s. 118). 1992 yılının Aralık ayında resmî gazetede yayınlanan bu tebliğde muhasebe usul ve esasları 5 bölüm halinde açıklanmıştır:

I- Muhasebenin Temel Kavramları,

II- Muhasebe Politikalarının Açıklanması,

III- Mali Tablolar ilkeleri,

IV- Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması,

V- Tekdüzen Hesap Çerçevesi. Hesap Planı ve Hesap Planı Açıklamaları.
(Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği 1 Sıra No'lu, 1992d, s.3)

Türk muhasebe tarihinin kronolojisine dönüldüğünde, Sevilengül ülkede yaygın olarak uygulanan hesap planına Fransız Genel Hesap Planı'nı (Plan Comptable Général) referans olarak göstermiş ve birden çok kurumda tek hesap planını geçerli kılma uygulamasının önce bankalarda başladığını ve ardından bu geçişi iktisadi devlet teşekküllerinin takip ettiğini aktarmıştır (Sevilengül, 2001, ss.61-62). İhtiyaca yönelik gelişme bakımından ise Türkiye'de muhasebe uygulamaları vergi mevzuatına uygun olarak şekillendirilmiştir (Akdoğan, 2007, s. 108).

Verilerin sunuşu noktasında, Türkiye Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği kapsamında olan şirketler aşağıdaki mali tabloları hazırlarlar:

1. Bilanço,
2. Gelir tablosu,
3. Satışların maliyeti tablosu,
4. Fon akım tabloları,
5. Nakit akım tabloları,
6. Kâr dağıtım tablosu,
7. Öz kaynaklar değişim tablosu.

Bu tablolardan 1. ve 2. tablo temel mali tabloları oluştururken diğer tablolar ek mali tabloları oluşturur. 1. tablo kuruluşun parasal durumu hakkında bilgi verirken 2. tablo parasal durumdaki değişim hakkında bilgi verir (Arabacı & Çavdar, 2018, ss. 172-175).

Türkiye otellerinde bilançolar resmiyette birincil olarak Vergi Usul Kanunu'nun yönergelerine uygun olarak hazırlanırken düzenlendiği kanun, düzenleme amacı, düzenlendiği zaman gibi açılardan ayrıma uğrayabilir (Kayalı,

2021, s. 78). Öte yandan bazı işletmelerde bilançolar sadece VUK (Vergi Usul Kanunu) yönergelerine uygun olarak hazırlanırken bazı işletmelerde ise buna ek olarak Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri (GAAP), Birleşmiş Devletler Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri (U.S. GAAP) veya Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (IFRS) uygun olarak da bilanço hazırlanabilir. Dünyada her amaca hizmet eden evrensel bir bilanço teorisi yoktur. Bir bilanço teorisi, öngörüldüğü amaç için kullanıldığı ölçüde işlevli ve faydalı hale gelebilecektir (Moxter, 1982, aktaran Akkaya, 2007, s. 75). Buradaki temel ayrımı:

1. Şirketin borsaya kote olup olmaması,
 2. Şirketin menşei,
 3. Paydaşların tercihleri,
- türünden farklılıklar belirleyebilir.

Şirketler, yukarıda belirtilen standartlara ve yerel mevzuatlara uygun olarak farklı kullanım grupları ve amaca yönelik; içerik, şekil ve ayrıntı bakımından bu grupların ihtiyaçlarını tatmin edecek seviyede farklı mali tablolar hazırlayabilirler (Akdoğan & Aydın, 1987, s. 122). Buna karşılık bu tablolar esas ve temel muhasebe ilkeleri bakımından ise birbirleri ile çelişmez.

Yukarıda aktarılan maddelerden birincisine göre Türkiye Muhasebe Standartları'nın yayınlanmasını takiben 2005 yılından itibaren SPK mevzuatına tabi olarak borsaya kote olmuş şirketlerin bu standartlara uygun olarak defter kaydı tutmaları ve raporlarını hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir (Dinç & Atasel, 2016, s. 273).

Bunun yanı sıra Türkiye'de mukim ve ticari aktivite halinde bulunan her şirketin vergi yükümlülüğü olması, bundan dolayı mevzuata uygun olarak basit veya geniş kapsamlı düzeyde mali beyanlarda bulunması zorunluluğuna ek olarak, her ne kadar Türkiye'de yerleşik olsa da menşei yurtdışı olan şirketlerden, şirket paydaşları veya menşei ülkede kabul görmüş defter tutma standartlarına bağlı olarak farklı tipte raporlamalar da istenebilmektedir.

Ağırlama endüstrisi özelinde, Türkiye'de kullanımda olan özel bir hesap planı mevcut değildir. Raporlamalar, Türkiye'de mukim enternasyonal zincir otel işletmelerinde genellikle Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri diye bilinen ilkelere

uygun olarak hazırlanmaktadır. Şekilsel bağlamda ise Uniform System of Accounts For The Lodging Industry diye bilinen tasarım kullanılmaktadır (Aktürk, 2014, s. 115). Dolayısıyla paydaşların tercihleri de mali raporlamaların şekil ve şema esaslarında farklılıklar doğurabilir. Bu tercihlerin, ortak ilkeler yani aktif-pasif dengesi gözetmesi, nihai kâr-zarar tutarı tarzında kesinlik içermesi ve mevzuat ve yönergeler ile de çelişmemesi beklenmekle birlikte; icra kurulu, orta/üst düzey yöneticiler veya kısıtlı yetki sahibi olup sınırlı oranda bilgiye erişmesi gereken kişilere hitaben özelleştirilmiş, içsel ekonomik raporlar da hazırlanabilir.

İktisadi bilgi kullanıcıları farklı iştirakleri olan bir şirketin kazançları veya nakit akışı hakkında bir bütün olarak yorumda bulunmaktansa tek tek bölüm bazında yorumda bulunmayı daha etkili bulmaktadırlar. Bu ihtiyaca cevap vermeye yönelik oluşturulmuş çalışmalardan UFRS 8 (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) standartları kayda değer bir öneme sahiptir. Son hali Kasım 2006'da yayımlanan bu standartlara göre raporlarını hazırlayan işletmeler bölümsel raporlama sayesinde faaliyetlerini gerçeğe en yakın değerleriyle finansal bilgi kullanıcılarının değerlendirmesine sunmaktadır. Öte yandan raporların sürekli erişime açık ve güncel olması gerekliliğinden dolayı bu standartlar zaman ve maliyet sorununu da beraberinde getirmiştir (Ünal, 2010, ss. 49-53).

Masraf veya hasılat merkezi bazlı bir aylık kâr zarar raporunda, rapor departmanlara uygun olarak kişiselleştirilmiş biçimde hazırlanabilirken; icra kuruluna hitaben hazırlanmış bir raporda, rapor daha özet haliyle hazırlanabilir. Bir işletmede maliyet merkezi, ayrı maliyet bilgilerinin tutulduğu bir faaliyet bölümü (Fay vd., 1985, s. 298); hasılat merkezi ise ayrı gelir bilgilerinin tutulduğu bir faaliyet bölümüdür. Bu bölümlerin ilgilileri ve paydaşları birbirlerinden kapsam, amaç ve hitap bakımından ayrışabilir. Diğer yandan, niş raporlamanın manipülasyon ve şüpheye yer vermemesi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleriyle de çelişmemesi gerekir. Mesela, bilançoda görünmesi istenmeyen bir ana kalemi negatif tesir doğuracağını düşünerek raporlama esnasında gizlemek doğru bir uygulama değildir; yaygın defter tutma ilkeleriyle çelişir.

3.8 Bilanço Örnekleri

Bilanço bir müessesenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıkların sunumu ve işletme sahipleri ve kreditorlerin bu varlıklar üzerindeki haklarını gösteren mali

tablodur (Fay vd., 1985, s. 98). Bilançoda baz eşitlik Varlıklar (Aktifler)= Borçlar+ Öz Sermaye denklemi ile sağlanır. Bir bilançoda Varlıklar (Aktifler)= Kaynaklar (Pasifler) denklemi değişmeyeceği gibi sunulan tabloda bu bilgiler hesap şeklinde (yan yana) veya rapor şeklinde (alt alta) olarak verilebilir (Akgüç, 1995, s. 20).

Bilançolar gerek Türkiye Muhasebe Sistemi'ne uygun olarak olsun gerekse de Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne göre olsun yukarıdaki kısımda verilen tanım ve nizama uygun olarak hazırlanır. Takip eden kısımlarda verilen örnek bilançolarda bu denklemin doğruluğu teyit edilebilir. Bu tabloların Türkiye Muhasebe Sistemi'ne göre düzenleme ve sunum esasları; Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde, *Muhasebe Usul ve Esasları* başlığının IV. maddesinde *Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması* alt başlığı altında etraflıca açıklanmıştır (Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği 1 Sıra No'lu, 1992c, s.3). Tabloların, uluslararası standartlara göre sunuş ve düzenleme esaslarına Finansal Muhasebe Standartları Kurulu'nun (FASB) <https://fasb.org/standards> adresindeki dokümanlar aracılığıyla ulaşmak mümkündür.

3.8.1 Vergi Usul Kanunu'na göre hazırlanmış bilanço örneği

Türkiye'de 01/01/1994 tarihinden itibaren kullanılan tek düzen hesap planına göre defter kayıtları aşağıdaki düzene uygun olarak tutulmaktadır:

- 1 Dönen varlıklar
- 2 Duran varlıklar
- 3 Kısa vadeli yabancı kaynaklar
- 4 Uzun vadeli yabancı kaynaklar
- 5 Özkaynaklar
- 6 Gelir tablosu hesapları
- 7 Maliyet hesapları
- 8 Serbest
- 9 Nazım hesaplar
- 0 Serbest (Azaltun & Kaya, 2004, ss. 15-45).

Türkiye Muhasebe Standartları'nın ilgili hükümleri saklı olmakla birlikte Türk Ticaret Kanunu'nun 68. Maddesine göre ise her tacir ticari faaliyete başlarken ve ilgili aktivite dönemini sonlandırırken açılış bilançosu ve yıllık bilanço hazırlamak zorundadır (Bilen, Solmaz & Çevik, 2014, s. 17).

09/01/2023 tarihinde, <https://www.kap.org.tr> adresinden erişilen, örnek bir otel işletmesi olan Martı Otel İşletmeleri A.Ş. (Borsa İstanbul'daki kısaltılmış işlem adı: MARTI) şirketine ait yıllık bilançodan ulaşılan bazı temel başlıklar aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Martı Otel İşletmeleri'ne ait bilanço (kap.org, 2022).

MARTI OTEL İŞLETMELERİ A.Ş.

FINANSAL DURUM TABLOSU	2019/12	2020/12	2021/12
Sunum Para Birimi	TL	TL	TL
Finansal Tablo Niteliği	Konsolide	Konsolide	Konsolide
Dönen Varlıklar	123.522.901	169.554.251	129.432.120
Duran Varlıklar	1.101.192.082	1.398.161.628	3.086.924.287
Toplam Varlıklar	1.224.714.983	1.567.715.879	3.216.356.407
Kısa Vadeli Yükümlülükler	1.136.252.378	1.311.421.660	432.120.014
Uzun Vadeli Yükümlülükler	26.554.152	105.034.397	1.685.532.611
Toplam Yükümlülükler	1.162.806.530	1.416.456.057	2.117.652.625
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	-126.919.782	-110.724.346	33.550.757
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	188.828.235	261.984.168	1.065.153.025
Toplam Özkaynaklar	61.908.453	151.259.822	1.098.703.782
Toplam Kaynaklar	1.224.714.983	1.567.715.879	3.216.356.407

Birebir olarak Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden erişilmiş bu işletmeye ait mali tablolarda, düzen ve dizilişin Azaltun ve Kaya'nın da çalışmasında belirttiği, Tek Düzen Hesap Planı'na uygun bir biçimde oluşturulduğu görülür (Martı GYO, 2022). Tabloda verilen mali tablo birimleri ise bilançonun temel akışı ile aykırı değildir. Bilançonun, Varlıklar (Aktifler)= Borçlar+ Öz Sermaye akışını bilen bir finansal okuryazar, yukarıda verilen bilgileri aşağıdaki şekilde ve her bir dönem için ayrı ayrı olmak kaydıyla test edebilir:

- Bilançodaki toplam varlıkların dönen ve duran varlıkların toplamına eşit olması şartı;

(2019/12 için) $123.522.901 + 1.101.192.082 = 1.224.714.983$ (Toplam varlıklar)

- Bilançodaki toplam yükümlülüklerin kısa ve uzun vadeli yükümlülüklerin toplamına eşit olması şartı;

(2020/12 için) $1.311.421.660 + 105.034.397 = 1.416.456.057$ (Toplam yükümlülükler)

- Bilançodaki toplam aktiflerin özkaynaklar ve borçların toplamına eşit olması şartı;

(2021/12 için) ₺3.216.356.407,00= ₺2.117.652.625,00+ ₺1.098.703.782,00

Şirketin mali tabloları hazırlarken ve sunarken gözettiği esasları iktisadi verilerin dizilimi ve matematiksel hesaplamasının yanı sıra iktisadi tabloların resmi nitelikteki sunumundan da teyit etmek mümkündür.

Martı şirketinin internet sitesinde bulunan yatırımcı ilişkileri sayfasından erişilen, 1 Nisan 2017 ve 31 Mart 2018 tarih aralığını kapsayan ...*Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu*'nda, 2.01 *Sunuma İlişkin Temel Esaslar* maddesinde şirketin mali tabloları hazırlaması ve sunması esnasında gözettiği hususlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

“Grup muhasebe kayıtlarını Türkiye’de geçerli olan ticari mevzuat, mali mevzuat ve Maliye Bakanlığı’na yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı gereklerine göre TL olarak tutmaktadır. İlişikteki finansal tablolar SPK’nın 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Seri II, 14.1 No’lu “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği” (“Tebliğ”) hükümlerine uygun olarak hazırlanmıştır. Grup Tebliğin 5. Maddesine göre Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGGK”) tarafından yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartları’nı / Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile bunlara ilişkin ek ve yorumları (“TMS/TFRS”) uygulamaktadır. Ekli finansal tablolar Grup’un yasal kayıtlarına dayandırılmış ve geçerli para birimi olan “TL” cinsinden ifade edilmiş olup, KGGK tarafından yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartları’na göre Grup’un durumunu layıkıyla arz edebilmek için bir takım düzeltme ve sınıflandırma değişikliklerine tabi tutularak hazırlanmıştır.” (Martı, 2018, s. 6)

İlgili şirkete ait bağımsız denetçi raporunda geçen notta bu şirketin mali tablolarını *Tek Düzen Hesap Planı*’na göre hazırladığı ve gerekli tebliğlere uygun bir biçimde sunduğu vurgusu yapılmıştır. Dolayısıyla gerek şirketin mali tablolarındaki sunum şekil ve düzeni, gerekse de raporlarını sunarken vurguladığı hükümler, bu şirketin raporlama esnasında gözettiği kaideler ve uyumlandığı mevzuatlar hakkında bilgi vermektedir.

3.8.2 GAAP’e göre hazırlanmış bilanço örneği

Yaygın olarak GAAP, U.S. GAAP veya UFRS olarak karşılaşılan muhasebe sistemleri küresel anlamda genel geçer olarak kullanılan muhasebe sistemlerine verilen ortak addır. Birincil ilkeler bakımından bu sistemler arasında pek fark görünmemekle birlikte U.S. GAAP kurallara dayalı muhasebe kaydını temel alırken UFRS, ilkeler bazlı esasları odağına almaktadır. Ocak 2007’de Financial Times dergisi

tarafından yapılan bir araştırmada, küresel piyasa para döngüsünün %35'ini kapsayan şirketlerin U.S. GAAP kullandığı ortaya konulmuştur (Hoyle, 2015, s. 545).

Yaygın anlayış bakımından değerlendirilecek olursa bir kuruluşun kayıtlarını Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne (GAAP) göre tutması onun çoğu yasaya uymasını garanti altına alır (Özkan, 2020, s. 145).

03/09/2022 tarihinde, <https://tr.investing.com> adresinden erişilen, örnek bir teknoloji şirketi olan Apple Incorporation şirketine ait bilanço örneği ise özet haliyle aşağıdaki gibi aktarılmıştır:

Tablo 2: Apple şirketi'ne ait bilanço (Investing.com, 2022).

Dönem Sonu:	2021	2020	2019	2018
	25.Eyl	26.Eyl	28.Eyl	29.Eyl
Toplam Dönen Varlıklar	134.836,00	143.713,00	162.819,00	131.339,00
Toplam Aktifler	351.002,00	323.888,00	338.516,00	365.725,00
Toplam Cari Yükümlülükler	125.481,00	105.392,00	105.718,00	115.929,00
Toplam Yükümlülükler	287.912,00	258.549,00	248.028,00	258.578,00
Toplam Özkaynak	63.090,00	65.339,00	90.488,00	107.147,00
Toplam Yükümlülükler & Özkaynaklar	351.002,00	323.888,00	338.516,00	365.725,00
Toplam Ödenmemiş Adi Hisse Senetleri	16.426,79	16.976,76	17.772,94	19.019,94
Toplam Ödenmemiş İmtiyazlı Hisse Senetleri	-	-	-	-

Investing.com sitesinden erişilen yukarıdaki finansal verilerin dizilişine bakıldığında bu firmanın finansal verilerini hangi prensibe uygun olarak düzenlediğini anlamak güçtür. Bu noktada, firmanın finansal verilerini sunduğu resmi nitelikli raporu incelemek gerekir.

Apple şirketi merkezi Amerika'da yerleşik bir teknoloji şirketi olup (Koçak & Bayraktar, 2019, s. 115), Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (U.S. Securities and Exchange Commission) kurallarına tabidir ve finansal verilerini bu kurallar ışığında hazırlamaktadır. şirketin, <https://investor.apple.com/sec-filings/default.aspx> adresinden erişilen yatırımcı ilişkileri sayfasında hazırladığı finansal raporlar ve bu raporlara ilişkin ön bilgilendirmeler mevcuttur (Apple, 2023). Bu raporlardan, örnek olarak seçilen 1934 Menkul Kıymetler Borsası Kanunu'nun 13 veya 15(d) maddelerine uygun olarak hazırlanmış Yıllık Rapor'un incelendiği noktada dokümanın, *Kritik Muhasebe Politikaları ve Varsayımlar* paragrafında şirketin tabi olduğu muhasebe esaslarına ilişkin aşağıdaki bilgilendirme yapılmıştır:

“Finansal tabloların ve ilgili açıklamaların ABD genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine ("GAAP") uygun olarak hazırlanması ve şirket'in mali

durumunun ve işletme sonuçlarının tartışması, Şirket yönetimine, raporlanan tutarları etkileyen yargılar, varsayımlar ve tahminler yapma gerekliliği getirir. Bu Form 10-K'nın Bölüm II, Madde 8'de bulunan Birleşik Finansal Tabloların Dipnotlarının 1 numaralı maddesi olan "Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti" Şirket'in birleşik finansal tablolarının hazırlanmasında kullanılan önemli muhasebe politikalarını ve yöntemlerini açıklar. Yönetim, tahminlerini tarihsel deneyimler ve çeşitli diğer varsayımlar üzerine dayandırır ve bu tahminlerin sonuçları, varlıkların ve yükümlülüklerin taşınan değerleri hakkında yargılar yapmak için temel oluşturur" (Annualreports, 2020, s. 27).

Ayrıca *Gelir Vergileri, Sunum ve Hazırlık Esasları, İç Kontroller Üzerindeki İçsel Sınırlamalar ve Finansal Raporlama Üzerindeki İç Kontrol Hakkında Yönetim'in Yıllık Raporu* kısımlarında da benzer nitelikte vurgular yapılmıştır. Raporla geçen açıklamalarda görüldüğü üzere şirket parasal raporlarını üst resmi kuruluşa sunarken GAAP'e uygun bir biçimde hazırladığını ve sunduğunu birden fazla kısımda teyit etmiştir.

3.9 U.S. GAAP, UFRS ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Hazırlanmış Muhasebe Sistemleri Arasındaki Bazı Temel Farklar

PricewaterhouseCoopers şirketinin 40 ülkede 5400'den fazla şirkete yaptığı bir araştırmaya göre şirketlerde yolsuzluğu ortadan kaldırmak son derece zordur. Dolandırıcılık tespit sistemlerine artan ilgiye ve daha güçlü iç kontrollere rağmen, görüşülen şirketlerin yarısı son iki yıl içinde bir tür dolandırıcılığın kurbanı olmuştur. Bu türden dolandırıcılıkların ortalama maliyeti şirket başına yaklaşık 3.2 milyon dolardır. Şirketlerde dolandırıcılık en çok Afrika, Kuzey Amerika ve Orta-Doğu Avrupa'da meydana gelmektedir (Crosson & Needles, 2010, s. 23).

Tıpkı havacılık kurallarının kanla yazılması (Göv, 2018, s.1) gibi muhasebe kurallarının yazılmasında da geçmiş deneyim, iyi örnekler, hatalar ve olaylar büyük öneme sahiptir ve bunlardan yola çıkılarak kurallar ve prensiplerin esnetilmesi veya katılaştırılması yoluyla günümüz defter tutma kural ve ilkeleri oluşturulmuştur. Bu disiplinin dinamik özelliğinden dolayı da uygulamalar zaman içinde değişmekte; kural, işleyiş, metod ve yaklaşımlar tamamen veya kısmen terk edilebilmekte ve/veya onlara yenileri ilave edilebilmektedir.

Muhasebe uzmanlığında derin yaralar bırakan Enron, Worldcom ve Tyco gibi Amerika'nın köklü firmalarının 2002 yılındaki çöküşü bütün dünyanın ilgisini muhasebe firmaları, hesap kayıt pratikleri ve denetim uygulamalarının üzerine çekmiştir. Firmaların çöküşü esnasında finansal raporlama, denetim raporları ve

profesyonel muhasebecilerin çalışmalarını düzenleyen kurallara duyulan güven de aynı düzeyde çökmüştür. Bu durumun sonucunda, eski kuralları geliştirme, yeni kuralları yürürlüğe koyma ve geliştirme konusunda gösterilen muazzam çabalar hem bu krizlerin yaşandığı ülkeler hem de arka planda bu olayları izleyen ülkeler tarafından desteklenmiştir (Gherai & Diana, 2011, s. 37).

Dünyada muhasebe alanındaki gelişme ve değişmelere genellikle ABD'nin öncülük etmesiyle beraber muhtelif ülkeler bu gelişmeleri bazen sonradan yakalayarak bazen de bu gelişmelerden daha önde adımlar atarak yeni anlayış ve gelişmelerin ortaya çıkmasına sağlamıştır (Özkan, 2020, s. 174).

Genellikle, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının ilke bazlı, Amerika'da uygulanmakta olan Birleşik Devletler Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri ise kural bazlı olduğu belirtilmektedir. İlke ve kural ne kadar birbirlerine yakın ve birbirini ikame edecek ifadeler gibi görülse de ilkeler daha çok kullanıcının da eklemeye yapabileceği iyi niyetli yorumların sonucunda doğmuş temel prensipler iken kurallar; yorum gerektirmeyen, katı ve kesin hükümleri kapsamaktadır. Bu iki sistemin birincil niteliksel özellikleri birbirlerine benziyor olsa da kavramsal çerçevede tanım ve yaklaşım farkları bulunmaktadır. Bu sistemlerden, UFRS daha çok ihtiyaca uygunluğu ve güvenilirliği ön plana çıkarırken, U.S. GAAP genellikle karşılaştırılabilirlik ve tutarlılığı ön plana çıkarmaktadır (Balsarı & Dalkılıç, 2007, s. 111).

Hoyle ise farklı bir yaklaşımla UFRS ve U.S. GAAP arasındaki farkları temelde 3 başlıkta incelemiştir:

1. Tanımlama ve kayıt farkları,
2. Ölçüm farkları,
3. Sunum ve açıklama farkları (Hoyle, 2015, s. 536).

Yıldıztekin; 2018 tarihli çalışmasında Hoyle ile benzer açıdan bu farkları:

- a. Muhasebeleştirme farkları
- b. Ölçüm farkları
- c. Sunum ve açıklama farkları

olarak daha detaylı bir şekilde incelemiştir (Yıldıztekin, 2018, ss. 1092-1104).

İki sistem arasındaki farkların bertaraf edilmesi noktasında ise günümüzde her iki sistemi de temsilen kurulan standartlaşma komiteleri, iki sisteme de ait standartları birbirlerine yaklaştırma ihtiyacının farkında olup bunları ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmaktadırlar ama bu farklılıklar hala devam etmektedir (Gherai & Diana, 2011, s. 37).

Türkiye ise Türkiye Muhasebe Standartları aracılığı ile Avrupa Birliği muhasebe sistemi ve evrensel muhasebe sistemine uyum sağlamak amacıyla, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını benimsemiştir (Başkan, 2021, s. 112). Bu yönden bakıldığında ne kadar bu standartların Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarıyla temel prensip ve kurallar bağlamında mutabık kaldığı düşünülse de detay, işleyiş ve uygulama bağlamında Vergi Usul Kanunu özelinde oluşmuş farklar mevcuttur. Zira Türkiye muhasebe sistemi tek düzen hesap sistemiyle etkin bir vergi denetimine olanak sağlayacak vergi muhasebesi sistemine dayanmaktadır (Ersan & Çevikcan, 2010, s. 118).

Vergi Usul Kanunu, kamu yararına yönelik oluşturulmuş olup, bu doğrultuda, vergi gelirlerini maksimum düzeyde tutmaya yönelik önceliklere sahiptir. Türkiye Muhasebe Standartlarıyla da gerek Türkiye’de mukim yabancı şirketlerin özel muhasebe sistemleri ile yerel muhasebe sistemlerinin uyumu, gerekse de Türkiye menşeli şirketlerin evrensel ekonomiye adaptasyonu hedeflenmiştir (Başkan, 2021, s. 109). Dolayısıyla Türkiye Muhasebe Standartlarının yerel ve evrensel odağı bakımından uyumluluk ve ortak dili sağlamaya yönelik oluşturulduğu, Vergi Usul Kanunu’nun ise daha özel bağlamda vergisel yaklaşım, önleyici, düzenleyici ve teşvik edici yaklaşımlar ve endişeler sonucunda oluşturulmuş kanunları içerdiği sonucuna ulaşılabilir.

Bu doğrultuda, ne kadar temel düzeyde prensip ve genel kabul görmüş kurallar bakımından Türkiye Muhasebe Standartları ile Uluslararası Finansal Raporlama Standartları arasında bir anlaşmazlık görünmüyor olsa da uygulama bağlamında bazı farklar görmek mümkündür. Bu farklar sunumda prensiplerle çelişmiyor olsa da değerlendirme, bazı varlıkların takibi, kambiyo gelir tahakkukları, şüpheli ticari alacaklar ve karşılıklar türünden bazı özel alanlarda uygulama farkları olabilmektedir. Örneğin VUK’ta 100 Kasa hesabındaki bekleyen döviz varlıklarının, dönem sonunda nasıl değerlendirileceğine dair kesin bir hüküm varken; UFRS’de bu işlemin nasıl yapılacağına dair net bir hüküm yoktur. Alınan çekler hesabında VUK’ta bu varlıklar daha çok 101

Alınan Çekler hesabında takip edilirken UFRS’de 121 Alacak Senetleri hesabında takip edilir. VUK ve UFRS arasındaki bir diğer uygulama farkı ise şüpheli ticari alacaklar alanında görülmektedir. Buna göre, VUK alacağın dava ve icra safhasında olması koşuluyla şüpheli alacaklara karşılık ayrılmasına müsaade ederken UFRS, işletmecinin tahsil edilemeyeceğini düşündüğü her türlü alacak için karşılık ayrılmasına izin verir. Dolayısıyla bu örneklerden de yola çıkarak edinilebilecek sonuç, VUK’unun kurallar bazlı bir dizi yönergeye dayandığı, buna karşılık UFRS’nin yukarıda da bahsedildiği üzere karakteristiği olan ilkelere dayalı işleyiş biçiminin VUK ile de ayrıştığı sonucuna ulaşılabilir.

Son örneklerde de bahsedildiği üzere kur değerlemelerinin nasıl yapılacağı, hangi alacaklara karşılık ayrılacağının açık bir biçimde tanımlanması VUK’unun kurala dayalı özelliğine işaret ederken, bu işlemlerin nasıl ve neye uygun olarak yapılacağının net bir şekilde belirtilmemesi, örneğin şüpheli ticari alacak karşılığı ayırma sürecindeki işleyişi kuraldan ziyade denetiminin, mal sahibinin veya diğer otoritenin -temel defter tutma ilkelerini terk etmemek kaydıyla- tercihine bırakma serbestisi, VUK ile UFRS arasındaki farka işaret eden başka bir faktördür.

3.10 Konaklama Endüstrisi İçin Tek Düzen Hesap Planı

“Uniform System of Accounts for the Lodging Industry” olarak da bilinen ağırlama endüstrisine özel tek düze hesap planı I. Dünya Savaşı’nın da olumsuz etkileriyle, özellikle 1920’lerden sonra çöküntüye uğrayan Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi ve otel endüstrisinin muhasebe profesyonelleri tarafından oluşturulmuş bir dizi kural ve kaideyi kapsamaktadır. Bu kurallar mali verileri turizm endüstrisinin konaklama kolunun yanı sıra muhtelif kollarıyla da karşılaştırmaya ve mevcut ve potansiyel paydaşlar açısından verilerin daha anlaşılır kılınmasına olanak sağlamıştır (Schmidgall & DeFranco, 2015, s.79).

USALI olarak da bilinen bu sistem ilk defa 1926 yılında yazılmış olup zaman içinde birkaç kez yenilenmiştir (Süer & Demirtaş, 2021, s. 478). USALI özelde, bölüm bazlı aktivite verilerinin birleştirilip yorumlanmasıyla oluşan ekonomik bilgidir ve genelde konaklama sektörünün ayrıştırıcı özelliklerine göre hazırlanmış, departman bazlı veri sunan bir araçtır (Carvalho & Fernandes, 2012, s. 1015). Sistem; iktisadi bilgilerin sınıflandırılması, organize edilmesi ve sunulması amacıyla tekdüzeliğin

hâkim olması ve bu verilerin oteller arasında karşılaştırılabilmesi için tasarlanmıştır (Jagels & Coltman, 2004, s. 53).

USALI misafirperverlik endüstrisi tarafından içsel yönetim amacıyla bu endüstrinin konaklama, restoran ve kulüp türünden segmentlerine hitaben oluşturulmuş bir sistemdir. Endüstrinin değişik kollarının standart bir takip ve raporlama sistemiyle sunulması benzer iş kolları arasında karşılaştırma yapılması, yönetsel öncelikler ve karar alma sürecinde etkinlik bakımından kolaylık sağlar (Walker, 2009, s. 557).

Konaklama endüstrisi paydaşlarının, güvenilirlik, karşılaştırılabilirlik, tutarlılık ve objektiflik türünden ilkelerle oluşturduğu USALI ne kadar ağırlama endüstrisine özel bir sistem olsa da temelde, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile de uyumludur.

Çalışmanın örnekleme olarak seçilen turizm işletmelerinin gelir tablolarının, faaliyet kârı akımı metoduyla değerlendirildiği bu çalışmada verilen kâr& zarar tablosu örnekleri de özellikle USALI'ye uygun olarak seçilmiş olup; tablolarda bulunan verilerin USALI'nin ön koşullarından tutarlılık, karşılaştırılabilirlik ve objektiflik tarzında esaslarının da verdiği güvence ile değerlendirilmesi amaçlanmış ve bu değerlendirmelerin standart ve tutarlı bir şekilde okunması amaçlanmıştır. Verilen parasal örneklerin USALI'ye uygunluğu sayesinde sadece otel işletmesi değil, turizm endüstrisinin başka kolları olan seyahat, rekreasyon, yeme-içme gibi alanlarda da uygulanabilir olması amaçlanmıştır nitekim diğer finansal tablolardan farklı olarak USALI'de gelirin ve giderin kaynaklarını bölüm bazlı olarak ayrılmış biçimde görmenin yanı sıra geliri etkileyen otel kapasitesinin doluluk oranı, ortalama oda fiyatı (average daily rate veya ADR) ve müsait oda başına düşen gelir (revenue per available room veya RevPAR) türünden birincil göstergeleri de tablonun üst sıralarında görmek mümkündür.

ADR ve RevPAR gibi üst satır parasal göstergeler, ağırlama endüstrisinde görev alan yönetici ve idarecilere paha biçilemez bir bilgi sağlar (O'Neill & Mattila, 2006, s.132). Singh & Schmidgall, bu verilerin konaklama endüstrisi yöneticileri için en kritik iki bilgi olduğunu savunmuştur (Singh & Schmidgall, 2002, s. 211). O'Neill ise ADR'ı bir otelin piyasa değerini belirleme açısından net operasyon gelirin nazaran daha iyi bir yol gösterici olarak tanımlamıştır (O'Neill, 2003, s. 8). Marriott ve Hilton

gibi halka açık otel şirketleri diğer yaygın kullanılan performans göstergelerinin yanında RevPAR'a da sıklıkla yer verir (Lee, Pan & Park, 2019, s. 2).

Aşağıda ise *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* kitabından alınan USALI'ye uygun olarak hazırlanmış model bir gelir tablosunda bulunan asgari başlıklar verilmiştir:

Tablo 3: USALI formatında hazırlanmış gelir tablosu örneği (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 2014, s. 3*).

ÖZET OPERASYON TABLOSU						
	DÖNEM					
	Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Kullanılabilir Odalar						
Satılan Odalar						
Doluluk						
ADR						
Odalar RevPar						
Toplam RevPar						
	DÖNEM					
	Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri						
Odalar						
Yiyecek & İçecek						
Diğer Operasyon Dept.						
Muhtelif Gelirler						
Toplam Operasyon Geliri						
Departman Giderleri						
Odalar						
Yiyecek & İçecek						
Diğer Operasyon Dept.						
Toplam Departman Giderleri						
Toplam Departman Karı						
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri						
Genel Yönetim						
Bilgi İşlem						
Satış ve Pazarlama						
Bina Bakım ve Destek						
Enerjiler						
Toplam Dağıtılamayan Giderler						
Brüt İşletme Karı						
Yönetim Harçları						
Operasyon Dışı Gelir ve Giderlerden Önceki Gelir						
Operasyon Dışı Gelir ve Giderler						
Gelir						
Kira						
Bina ve Diğer Vergiler						
Sigorta						
Diğer						
Toplam Operasyon Dışı Gelir ve Giderler						
EBITDA						
Yenileme Rezervi						
Yenileme Rezervi Düşülmüş EBITDA						

3.11 Temel Otelcilik Özgüdülleri

Gerek Türk Muhasebe Sistemi'ne uygun olarak gerekse de U.S. GAAP veya UFRS sistemine göre ve USALI formatında hazırlanmış olsun bir otel işletmesine ait mali tablolar incelendiğinde her sistemde karşılaşılmaması muhtemel ve sektöre özel bazı tabirlerle karşılaşmak olasıdır.

Bu çalışmanın temeli olan faaliyet kârı akımı metoduna geçmeden önce, çalışmada verilen tablolarda sık sık karşılaşılabilecek ve kullanılacak olan tanımlardan bazılarının literatürdeki ve yaygın kullanımları aşağıdaki gibi aktarılmıştır.

DeFranco & Lattin, 2007 tarihli *Hospitality Financial Management* adlı kitabında bir otel işletmesinin nakit akışı tablosuyla ilgili verdikleri örnek bir tabloda aşağıdaki tanımları kullanmışlardır;

- Kullanılabilir odalar
- Doluluk
- Geceleme sayısı
- Ortalama oda fiyatı
- Gelir
- Departman bazlı giderler
- Departman bazlı kâr
- Dağıtılamayan giderler
- Brüt işletme kârı
- Toplam sabit giderler
- Net işletme geliri
- Yenileme rezervi

(DeFranco & Lattin, 2007, s. 277)

Bardi (2003), DeFranco & Lattin'in çalışmasında geçen tanımlardan doluluk ve ortalama oda fiyatına verim yüzdesi ve müsait oda başına düşen gelir tanımını da ekleyerek bunları *Satış Göstergeleri* başlığı altında incelemiştir. Yazarın yaklaşımında bu göstergeler bir otelin kârlılığını ve mali başarısını ölçmede kilit rol oynar. Yazar, bu tanımlardan ortalama oda fiyatını ADR olarak kısaltmış ve toplam oda gelirinin satılan oda sayısına bölünmesi olarak açıklamıştır. Müsait oda başına düşen gelir ise RevPAR olarak da kısaltılabilir ve her bir misafir odasının ürettiği kârlılığı değerlendirmede kullanılır. Verim yüzdesi, bir otelin günlük bazda odalarını en kârlı müşteriye mümkün olan en yüksek fiyattan satması noktasında gösterdiği başarıdır (Bardi, 2003, ss. 15-17).

3.11.1 Kullanılabilir odalar

DeFranco & Lattin'in kitabında geçen kavramlardan kullanılabilir odalar, yazarların kitabında "available rooms" (müsait odalar) olarak verilmiş olup toplam oda envanteri şeklinde tanımlanabilir (DeFranco & Lattin, 2007, s. 277). Başka bir ifadeyle, bir otel işletmesindeki dolu olsun veya olmasın mevcut satılabilir oda sayısı kullanılabilir odaları ifade eder.

Diğer yandan fiziken boş ama odanın yeniden faaliyete dahil edilmesini belirli bir sürede mümkün kılmayacak arızaya sahip odalar ise geçici olarak envanterden yani müsait odalar sayısından düşülür nitekim bu odaların satılmamasının gelire olumsuz etkisi olmakla birlikte, teknik bir arızadan dolayı satılamıyor oluşu burada yönetimin bir zaafı olduğunu göstermez ve bundan dolayı raporların gerçeği yansıtması açısından mevcut satılabilir oda envanterinden kısa süreli de olsa (24 saatten uzun, 1 haftadan kısa gibi) bu odaların satılabilir oda sayısı toplamından çıkarılması gerekir. Bu türden odalar da sektörde kullanım dışı odalar veya "out of order/OOO" odalar olarak adlandırılırlar (Ismail, 2001, s. 182). Tamir ve Destek departmanının yeniden faaliyete kazandırmaya yönelik çalışma yapmak amacıyla birkaç günlüğüne teslim aldığı odalar ise sektörde hizmet veya servis dışı odalar yani "out of service/OOS" odalar olarak anılırlar (Bardi, 2003, s. 117).

3.11.2 Doluluk (işgal yüzdesi)

Zaman zaman işgal yüzdesi olarak da ifade edilen, satılabilir odalardan ne kadarının satıldığını aktarırken kullanılan kavram ise doluluktur. Kâr amacı güden ve rasyonel bir açıdan işlev gösteren bir işletme -tıpkı Hilton Otelleri'nin kurucusu Conrad Hilton'un da yaptığı gibi- otel kapasitesinin doluluk oranının çoğu zaman yüksek veya optimum seviyede olmasını ister.

Conrad Hilton 1919 yılında the Mobley Hotel'i satın aldığı anda, düşük arz ve yüksek talepten dolayı 8 saatlik periyodlara bağlı olarak bir odayı çoğu kez günde 3 defa satıp bu sayede %300'lere varan doluluklara ulaşmayı başarmıştı (Walker, 2016, s. 96). Öte yandan modern otelcilik anlayışında oda bazlı göstergelerden bahsederken bir odanın normal şartlarda 1 gecede 1 defa satıldığı veya satılmaya hazır olduğu varsayılır. Başka bir ifadeyle, günümüzde neredeyse standartlaşmış hale gelen, konaklaması sona ermiş konuk için geçerli olan, öğlen 12:00 çıkış saati ve konaklamaya yeni başlayacak konuk için geçerli 14:00 giriş saati arasında geçen 2

saatlik sürenin oda temizlik, yenileme, basit tamirat tadilat işlemleri ve kontrolüne⁶ ayrılmasını takiben yeni bir müşteriye kiralanması durumunda bu müşterinin ertesi günün herhangi bir saatine kadar kalması normal şartlar altında 1 gecelemeyi ifade eder.

Katı kural ve şartlara bağlanmamış olmakla birlikte, otelcilik sektöründe kapsamlı kabul görmüş anlayışa uygun olarak geceleme, 24 saatlik zaman diliminden ziyade oda kullanım izninin konuğa devredilişinden itibaren bir gece geçmesi veya gece geçmese dahi anahtarın konuğa verilişinden itibaren başlayan süreç olarak ifade edilir. İstisnai olarak ise, çoğunlukla şehir otellerinde karşılaşıldığı üzere, bazı misafirler (örneğin iptal ve aktarmalı uçuşlu hava yolcuları, iş insanları), günlük kullanım diye tabir edilen konaklama yöntemini de tercih edebilmektedir. Bu türde, konuk genellikle gündüz veya erken sabah saatinde giriş yapar ve yine gündüz veya erken akşam saatlerinde odayı boşaltır. Bu kullanım türü tamamen otelin inisiyatifinde olup düşük talepli dönemlerde kâr ençoklanması amacıyla tercih edilebilmektedir (Bardi, 2003, s. 199). Öte yandan konuğun odayı tam zamanlı veya yarı zamanlı kullanmış olması -aksi yönde anlaşılma sağlanmadıkça- işletmenin konuğa yansıtacağı fiyatta herhangi bir indirim gitmesini zorunlu kılmaz.

Dolayısıyla bir “homo economicus” olarak konuğun odayı yarı zamanlı kullanmasından dolayı indirim isterken müessesenin de odanın tam zamanlı satışından feragat ederek yarı zamanlı satmasından dolayı üretim kararında oluşan fırsat maliyetini müşteriye yansıtması, günümüz ekonomi koşullarında kabul edilebilir bir durumdur. Ekonomideki fırsat maliyeti tanımına indirgenecek olursa; işletmeci burada odayı tam fiyattan satamamanın oluşturduğu maliyeti, yarı zamanlı kalan konuğa yansıtarak fırsat maliyetini sıfıra indirmeyi amaçlamıştır. Fırsat maliyeti uygulanmayan seçenekten dolayı kaçırılan net gelirdir (Güneş, 1997, s. 78).

Bu bilgiler ışığında doluluk, raporlama periyoduna bağlı olarak satılmış olan oda sayısının kullanılabilir oda sayısına oranını ifade eder ve yüzdesel olarak ifade edilir. Jones & Paul (1993) doluluğu, *Accommodation Management* adlı kitaplarında $\text{Satılan Oda Sayısı} / \text{Toplam Oda Sayısı}$ olarak formüle dayandırmış olup kullanım alanı olarak satılan oda yüzdesini gösterirken denklemin kısıtı olarak ise konaklayan kişi sayısını ve boş odaların satılmama nedenlerini göstermediğini belirtmişlerdir (s.

6 Otelcilikte kullanılan özgüdil: Oda OK’i alma.

278). Örneğin aylık bazda hazırlanmış bir kâr-zarar tablosunda otel kapasitesinin doluluk oranı yüzde ile 40 şeklinde ifade edilip, kullanılabilir oda sayısı da 100 olarak verilmişse o dönemde mevcut envanterin %40'ının yani 40 odanın satıldığı sonucuna ulaşılır. Diğer yandan envanterin %60'ının yani ortalama 60 odanın satılmadığı da bu sonuçtan çıkarılabilecek başka bir yorumdur.

3.11.3 Geceleme

Geceleme sayısı ise yine raporlama periyoduna bağlı olmak kaydıyla o dönemde kaç geceleme gerçekleştiği sonucunu verir, rakamsal olarak ve müşteri bazında ifade edilir. Geceleme sayısının işgal oranından farkı, işgal oranı o döneme ait satılan oda sayısını oransal bağlamda verirken geceleme sayısı o dönemde bir müşterinin veya grubun toplam kaç geceleme gerçekleştiği sonucunu verir. Şöyle ki, 100 odalı bir otelin Eylül ayında gerçekleştirebileceği maksimum doluluk %100 dolulukta 30 gün (Ay içerisindeki toplam gün sayısı) x 100 (doluluk oranı) x 100 (kullanılabilir oda sayısı) formülüyle 300.000 olarak hesaplanabilir. Aynı otelde 15 odayı 3 günlüğüne tutan bir grup ise o ay içerisinde $15 \times 3 = 45$ geceleme yapmış demektir.

3.11.4 Ortalama oda fiyatı

Ortalama oda fiyatı veya kısaltılmış olarak ADR, otelcilik alanında sık kullanılan başka bir terimdir. Bir otel işletmesinde ortalama oda fiyatı rakamsal olarak para birimi cinsinden ifade edilir. Ortalama oda fiyatının elde edilmesi için gereken temel iki bilgi vardır; raporlama dönemine ait toplam oda geliri ve satılan oda sayısı.

Ortalama oda fiyatı günlük, aylık, çeyrek dönemlik veya yıllık olarak ifade edilebilir. Fiyatın tespit edilmesi o döneme ait toplam “oda gelirin” satılan toplam “oda sayısına” pay edilmesi yoluyla tespit edilir. Kasavana ve Brooks (1995), ortalama oda fiyatını *Managing Front Office Operations* adlı kitaplarında ADR olarak kısaltmış olup kavramı, Gerçekleşen Oda Geliri/Satılan Oda Sayısı olarak matematiksel biçimde ifade etmişlerdir (s. 318). Örneğin 100 odalı bir işletmede herhangi bir günde %45 dolulukta toplam 35.000 TL oda geliri elde edilmişse toplam 35.000TL oda geliri / (satılabilir 100 oda) x (%45 doluluk oranı) formülünden 777,78 TL ortalama oda fiyatına ulaşılır. Bu formülden yola çıkarak o otelin o günde sattığı odaları ortalama 777,78 TL oda fiyatından sattığı bilgisine ulaşılabilir. Eğer ortalama oda fiyatı aylık,

çeyrek dönemlik veya senelik olarak çıkarılacaksa formüldeki tüm değişkenleri bu döneme uygun şekilde azaltmak veya çoğaltmak gerekir.

3.11.5 Satılabilir oda başına düşen oda geliri

Müsait oda başına düşen geliri ifade etmek amacıyla kullanılan RevPAR ise ortalama oda fiyatının aksine satılabilir oda sayısını baz alması bakımından ayrıştırılır.

Ortalama oda fiyatında (ADR), oda başına kazanılan oda geliri satılmış odalar üzerinden hesaplanırken RevPAR’da bu fiyat satılabilir odalar üzerinden hesaplanır. Başka bir ifadeyle kazanılan toplam oda geliri, toplam envantere pay edilir. RevPAR (revenue per available room/ müsait oda başına düşen gelir) Smith Travel tarafından bulunmuş olup oda gelirinin müsait oda sayısına bölünmesiyle hesaplanır (Walker, 2009, s.144).

Finansal inceleme ve değerlendirmelerde tek başına veya başka formüllere entegre edilerek kullanabilen RevPAR en temel hatlarıyla, firmanın oda geliri potansiyelini ne dereceye kadar gerçekleştirebildiği hakkında yorum yapılabilmesine olanak sağlayabilir. RevPAR verisi ADR verisine yakın seyreden bir firmanın işgal yüzdesi bakımından başarılı bir dönem geçirdiği sonucuna ulaşabilir. Dolayısıyla satılmış odalara oranlı kazanılmış gelirin satılabilecek odalara oranlı gelire çok yakın olması, satılmayan oda sayısının az olduğu sonucuna ulaştırılacakken bu iki verinin aynı olması firmanın o dönemde bütün odalarını sattığı sonucuna ulaştırabilir.

Öte yandan bu tanımın kısıtlarından birisi olarak RevPAR verisinin ADR verisine yakın olması otelin gelir optimizasyonu bakımından başarılı veya başarısız bir dönem geçirdiği sonucuna ulaştırmaz. Karar alıcılar doluluğu yükseltmek için odaları düşük fiyattan satıp doluluğu yükseltirken aynı zamanda RevPAR’ı ADR’a yaklaştırmış olabilir. Başka bir senaryoda ise yönetim, odaları optimum fiyattan satmaktan imtina edip geliri kayda değer ölçüde arttırmayı hedefler iken aynı zamanda doluluğu düşük tutmuş olabilir. Bu senaryoda, oda doluluğunun düşük olması ve halihazırda satılan odaların, yüksek fiyattan satılmış olmasından dolayı ADR yüksek çıkacakken RevPAR düşük çıkacaktır. Dolayısıyla RevPAR verisinin bir paydaşa kârlılık başarısı hakkında bilgi vermesi ne kadar olasılıklar dahilinde olsa da –ileriki bölümlerde de tartışıldığı gibi- salt bu veriye dayanarak nihai yorum yapmak mümkün değildir; işletmeciyi yanıltır. Bu durumu Watkins şu şekilde özetlemiştir:

“Daha yüksek RevPAR elde etmek için daha yüksek maliyetlere katlanması gerekmesi sebebiyle, daha yüksek RevPAR her zaman değil, aslında, nadiren yüksek kârlılığa dönüşür” (Watkins, 2002, aktaran O'Neill & Mattila, 2006, s.132).

O'Neill & Mattila ise, Watkins'in görüşünün aksine, yaptıkları 2007 tarihli çalışmada RevPAR'daki her ilave 1 \$ artışın net operasyon gelirinde 66,877 \$ ilave artışla sonuçlandığı çıkarımına varmışlardır (O'Neill & Mattila, 2006, s.132).

Tanım, bir örnekle açıklanacak olursa; 100 odaya sahip A oteli X gününde ve %60 dolulukta toplam 35,000.00 TL oda geliri elde etmiş olsun. Bu durumda bu otelin o günkü ADR'ı 583,33 TL olacaktır (35,000.00 TL/60 oda). Aynı otel aynı günde eğer %90 doluluğa ulaşıyorsa, bu durumda otelin o günkü ADR'ı 388,88 TL (35,000.00 TL/90 oda) olacaktır. RevPAR bağlamında bu senaryolardan her ikisinde de oda geliri değişmeyip işgal yüzdesi arttığı için RevPAR ikinci senaryoda birinci senaryoya kıyasla ADR'a daha yakın bir rakam olarak gerçekleşecektir. Bu durumda müessesenin paydaşı envanterin tamamına yakınının satıldığı yorumunu yapabilir ama satış fiyatının ne derece optimum fiyattan gerçekleştiği veya hasılat yönetiminin ne derece başarılı olduğunu yorumlayamaz.

Bu durumdan çıkarılabilecek özet ise oda gelirinin sabit kalıp doluluğun yükseldiği bir senaryoda ADR düşmektedir zira satılan oda sayısı arttığı için bölünen aynı kalmasına rağmen bölünen artmasından dolayı ADR düşmektedir.

RevPAR'ın başka bir kullanımı, o dönem için başa baş kâr etme noktasını simüle etmiş bir işletme, bu veri sayesinde – muhtelif mali koşulların göz ardı edildiği bir senaryoda- bir odayı minimum hangi fiyattan satması gerektiği sonucundan yola çıkarak RevPAR verisinin bu verinin altında veya üstünde olmasına göre kârlı bir ticaret yapıp yapmadığı sonucuna ulaşabilir. Bir örnekle; o ayki muhtemel sabit, değişken ve yarı değişken maliyetlerini analiz edip odalar için başa baş satış noktasını 400 TL olarak belirleyen bir işletme, RevPAR'ın 400 TL ve üzeri bir rakamda gerçekleşmesi durumunda kârlı bir ay geçirmiş sayılabilir.⁷

RevPAR'ın yukarıda tanımlanan kullanım alanının aksine bu veriden yola çıkarak kapsamlı yorum yapılabilmesine engel bir dezavantajı vardır; sadece oda gelirini kapsaması. Formülde de bahsedildiği üzere RevPAR sadece oda geliri üzerinden bir projeksiyon sunar. The Ritz Carlton Otelcilik Şirketi'nin önceki başkanı

7 Yatırımın geri dönüş hızı, paranın maliyeti ve diğer yönetim muhasebesi hesaplamaları dikkate alınmamıştır.

olarak görev yapan Horst Schulze, RevPAR göstergesi ve sadece RevPAR göstergesi üzerine odaklanan yöneticiler hakkında bir röportajda sorulan soru üzerine aşağıdaki yanıtı vererek bu durumu özetlemiştir:

“RevPAR hakkında konuşanlar sadece oda gelirinden bahsediyorlar. Otellerim, müşterilerimizin sadece odalarımızda değil, restoranlarımızda ve mağazalarımızda da çok para harcayacağı kadar iyi bir yer. Sadece oda kârı yüzdesini değil, ciroyu ve dolar kârını da en üst düzeye çıkarmayı seviyorum” (Bedvine, 2023, paragraf 7).

RevPAR, bir otelin pazar konumu ve operasyon gücü hakkında bilgi alma açısından önemli bir veriyken yatırımcılar ise çoğunlukla kârlılığa bakar. Kârlılığı göz ardı ederek salt RevPAR üzerinden yapılan finansal yorumlar limitli geçerlilikte kalır (Lee vd., 2019, s. 2). Bu duruma ek olarak salt RevPAR üzerinden yapılan yorumlarda, verinin başka bir kısıtı olarak, maliyetlerin yanı sıra firmanın hedef kitlesi, dönemsellik, segmentasyon ve konumlama gibi özellikleri de göz ardı edilmiş olur.

3.11.6 Satılabilir oda başına düşen toplam gelir

Yukarıdaki kısımlarda bahsedilen RevPAR’ın sahip olduğu zayıf yönlerin bertaraf edilmesi amacıyla otelciler alternatif bir ölçüm metodu geliştirmişlerdir; toplam RevPAR (Lee vd., 2019, s. 3). Otelin genel potansiyeli ve bu potansiyeli gerçekleştirme kabiliyeti hakkında yapılan yorumlarda toplam RevPAR veya TRevPAR (Müsait oda başına düşen toplam gelir) kullanılmalıdır. TRevPAR’ı RevPAR’dan ayırt eden en belirgin özelliği, sadece oda gelirini değil, iştirakin toplam gelirini (total revenue per available room) mercek altına alması ve elde edilen ortalama oda gelirini müessesenin toplam gelirine oranlamasıdır (Mauri, 2012, ss. 27-38).

3.11.7 Yenileme rezervi

Gerek DeFranco& Lattin’in verdiği örnek gelir tablosunda, gerekse de *USALI* başlığı altında verilen gelir tablosunda geçen bir diğer kavram olan yenileme rezervi ise genellikle otelcilik sözleşmeleri ve kapsamında uygulanan, hesaplaması ve kullanım alanı sözleşmede ayrıca belirtilmiş bir fondur. Bu fonda tutulan rezerv, gelecekte meydana gelmesi muhtemel bir büyük kapital yatırımı, mevcuttaki temel bina sistemlerinin yenilemesi veya üzerine ekleme yapılması türünden temel bina sıhhatini koruyacak, geliştirecek ve sürekliliğini destekleyecek yatırımlar için kullanılır. Dolayısıyla örnek bir oteldeki büyük çaplı mobilya değişimi, yeni bir su

arıtma sistemi kurulması ve genel bina LED ampul dönüşümü tarzında büyük çaplı harcamalar bu fonda biriken meblağdan karşılanır (Baloğlu, 2022, s. 27).

İngilizce “furniture, fixtures, and equipment” ifadesinin kısaltılmışı olarak diye tanımlanan bu gidere ait fonda birikecek tutarın işleyişi, ne hallerde ayrılacağı veya ayrılmayacağı gibi şartlar yönetim sözleşmesinde detaylıca belirtilirken, fonun kullanılacağı alanlar ve muhtelif özel ve ortak şartlar da sözleşmede ayrıca belirtilir. Yaygın kullanımda ise fon, genellikle iki yolla harcanır: Hafif ürünler ve ağır ürünler. Hafif ürünler yatak, duvar kâğıdı tarzında kolaylıkla yenilenebilen ürünleri içerirken ağır ürünler binanın genel kondisyonu ve altyapısı ile ilgili ürünleri içerir. Yukarıda da bahsedildiği üzere, bu fondan yapılacak harcamaların büyük çaplı harcamalar olması da bu rezervi ve ilgili gider işleyişini diğer operasyonel giderlerden ayıran en önemli farklardan birisidir FF&E (Ismail, 2001, s. 103).

Operasyonel giderler ise döşeme ve demirbaş harcamalarının aksine, mevcut operasyonu yürütme faaliyetleri sonucunda doğan, yürütmenin devam etmesi için gerekli olup işleyişin olağan akışı içerisinde gerekli olan ve genellikle küçük çaplı harcamalardır. Yenileme rezervi, operasyonel giderlerin aksine daha büyük çaplı, yapılması elzem ama operasyonun işleyişini kısa vadede engellemeyen (halı, perde, yatak vs. yenilemesi gibi), harcanması için çoğunlukla özel bir onay sistemine ihtiyaç duyulan, bütçesi ayrıca yapılan, gideri operasyonel giderlerin haricinde ayrı bir hesapta takip edilen ve mevcut varlığa değer katan veya varlığın değerini koruyan harcamalardır.

Operasyonel, döşeme ve demirbaş giderlerin ayrımında yönetim sözleşmesinde açıkça belirtilmemesi veya belirtecin yeterince açık olmaması durumunda, bir masrafın operasyondan doğan bir gider mi, yoksa yenileme rezervinden karşılanması gereken bir gider mi olduğu sorusunun doğmasını takiben bir pratik kural olarak aşağıdaki sorulara verilecek objektif cevaplara uygun olarak ilerlenebilir:

- Masraf binaya değer katmakta ve mevcut demirbaş envanterine ekleme yapmakta veya mevcut envanteri yenilemekte midir?
- Masrafın getirisi kısa vadeli mi yoksa uzun vadeli mi olacaktır?
- Yönetim sözleşmesinin sona ermesi durumunda yapılan masrafa ait görünür veya görünmez edinim (Örneğin: nasıl yapılır bilgisi veya bir lisans satın alımı) mülk sahibinin mi malikinde olacaktır yoksa işletmecinin mi?

- Masrafın ortaya çıkış sebebi hayatın olağan akışı (yıpranma, demode olma vs.) dahilinde midir yoksa işletmecinin ihmali (rutin makine ve cihaz bakımlarının aksatılması, hor kullanım vs.) var mıdır?

Yukarıdaki sorulara verilen tutarlı ve objektif yanıtlar sonrasında bir alımın yenileme rezervine kaydedilmesi gerekliliği doğması muhasebesel işleyişle sonuçlanır. Aşağıda, bu işleyişe ait fatura kaydının gösterildiği üzere işbu süreç a'dan z'ye yani rezerve para aktarılmasından ilgili masrafa ait faturanın ödenmesine değin geçen muhasebesel süreç açıklanmıştır:

1. Fon ayrılması: Aylık defter kayıt işlemleri bitip gelir tablosu son halini aldıktan sonra yönetim sözleşmesinde geçen yenileme rezervi veya "FF&E replacement" maddesi referans alınarak toplam gelirin, kârın veya ilgili kıstasa göre bahsi geçen edinimin belli bir yüzdesi hesaplanıp ulaşılan tutar GAAP'e uygun olarak bilançoda "FF&E replacement" masraf hesabına (VUK'na göre 770 Döşeme-Demirbaş Rezervi hesap grubu) borç, "FF&E replacement karşılık" hesabına (VUK'na göre 379 Döşeme-Demirbaş Gider Karşılıkları hesap grubu) alacak olarak kaydedilir.

Örnek uygulama (Fon ayrılması): A oteli X ayında toplam 860,000.00 TL hasılat elde etmiştir. İlgili otelin yönetim sözleşmesinde geçen yenileme rezervi maddesine başvurularak bu otelin aylık olarak cirodan %4 rezerv ayırması gerekmektedir. İlgili defter kaydını gösteriniz.

Tablo 4: FF&E hesabına fon ayırırken atılacak defter kaydı.

Toplam Gelir	860.000,00			
FF&E Karşılık Yüzdesi	4%	770 Döşeme-Demirbaş Rezervi		
Ayrılacak Karşılık	34.400,00	379 Döşeme-Demirbaş Gider Karşılıkları		
			Borç	Alacak
			34.400,00	34.400,00

2. Ayrılan fonun karşılığının kaydedilmesi: İşletmede FF&E planına konu olan büyük bir harcama gerçekleştiğinde bu harcamanın ödemesinin yapılabilmesi için 379 hesapta ayrılan karşılık kadar bankada da (veya ikame değerinde başka bir şekilde. Örneğin: tahvil, döviz, bankada bloke, nakit vs.) ayrı bir FF&E hesabında para tutulması gerekir. Burada temelde iki amaç vardır;

a. Büyük harcama durumlarında ilgili gideri operasyonel varlıklar yerine rezerv varlıklardan karşılayarak nakit akışında bir olumsuzluğa yer vermemek.

b. Gerçekleşmesi tahmin edilen, bütçelenen veya olası diğer büyük harcamalar için ayrı bir rezerv tutarak hem hesap takibini kolaylaştırmak hem de operasyonun olağandışı hallerde dahi bu hesaptaki güvence sayesinde sürekliliğini sağlamak.

Örnek uygulama (Ayrılan fonun karşılığının kaydedilmesi): Bankada tutulması gereken karşılık ise ilgili tutarın ana kasadan karşılandığı senaryoda 1. örnekteki gibi, operasyon bankasından karşılandığı senaryoda 2. örnekteki gibi ayrılır:

Tablo 5: FF&E karşılığının ana kasadan karşılanması.

				Borç	Alacak
Toplam Gelir	860.000,00				
FF&E Karşılık Yüzdesi	4%	100 Ana Kasa TL			34.400,00
Ayrılacak Karşılık	34.400,00	102 FF&E Mevduat Hesabı TL		34.400,00	

Veya:

Tablo 6: FF&E karşılığının operasyon mevduat hesabından karşılanması.

				Borç	Alacak
Toplam Gelir	860.000,00				
FF&E Karşılık Yüzdesi	4%	102 Vadesiz Mevduat Hesabı TL			34.400,00
Ayrılacak Karşılık	34.400,00	102 FF&E Mevduat Hesabı TL		34.400,00	

3. FF&E'ye konu olan harcama yapılması: İşletmede FF&E harcaması kapsamına girecek büyüklükte bir yatırım, yenileme veya proje tarzında masraflardan doğan bir bedel olduğu senaryoda ise sırasıyla aşağıdaki iki durum gerçekleşir:

Örnek uygulama (FF&E'ye konu olan harcama yapılması):

Tablo 7: FF&E'ye konu olan harcamanın fatura kaydı.

				Borç	Alacak
Fatura Bedeli (Net)	34.400,00				
KDV %18	6.192,00	379 Döşeme-Demirbaş Gider Karşılıkları		34.400,00	
Fatura Bedeli (Brüt)	40.592,00	320 Satıcılar Hesabı TL			40.592,00
		191 İndirilecek KDV - %18		6.192,00	

Örnek uygulama (Harcamaya konu fatura bedelinin ödenmesi):

Tablo 8: FF&E'ye konu olan harcamaya ait faturanın ödemesi yapılırken atılan defter kaydı.

				Borç	Alacak
Fatura Bedeli (Net)	34.400,00				
KDV %18	6.192,00	102 FF&E Mevduat Hesabı TL			34.400,00
Fatura Bedeli (Brüt)	40.592,00	102 Vadesiz Mevduat Hesabı TL			6.192,00
		320 Satıcılar Hesabı TL		40.592,00	

3.12 Giderler

Giderler, gelir elde etmek için kullanılan varlıkların maliyetleri veya bu yolda katlanılan yükümlülüklerdir. Giderlerin işletmeye ileriye yönelik bir faydası yoktur (Tietz, Suwardy, Harrison, Horngren, & Thomas, 2018, s. 136). İşletmelerin kâr elde edebilmesi için giderlerini karşılaması gerekir aksi takdirde zarar oluşur. Dolayısıyla, giderlerin gelirlerden çok olması zarar oluştururken zıttı durum, kâr ile sonuçlanır. Zarar noktasından kâr noktasına geçilen noktanın tespitinde ise başa baş analizi devreye girer.

Bir müessesenin, başa baş kâr etme noktasını çıkarması en özet tabirle şirketin o döneme ait yaptığı bütün harcamaları karşılamak için elde etmesi gereken minimum hasılat olarak düşünülebilir. Tandoğan (2015) çalışmasında başa baş noktasını “BBN, bir ekonomik birimin bir dönemde ne kadar gelir ile toplam (sabit+ değişken) giderlerini karşılayacağını gösteren bir analizdir” (s. 3) şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla hem hizmet hem de mal üretiminin sağlandığı bir işletmede başa baş noktasını hesaplarken giderler; sabit, değişken ve yarı değişken, giderler olarak ayrıştırılır. Bu giderlerin toplamı, toplam üretim maliyetini oluşturur ve kendi içinde ortalama ve marjinal olarak ikiye ayrılır (Dinler, 2014, ss. 165-166).

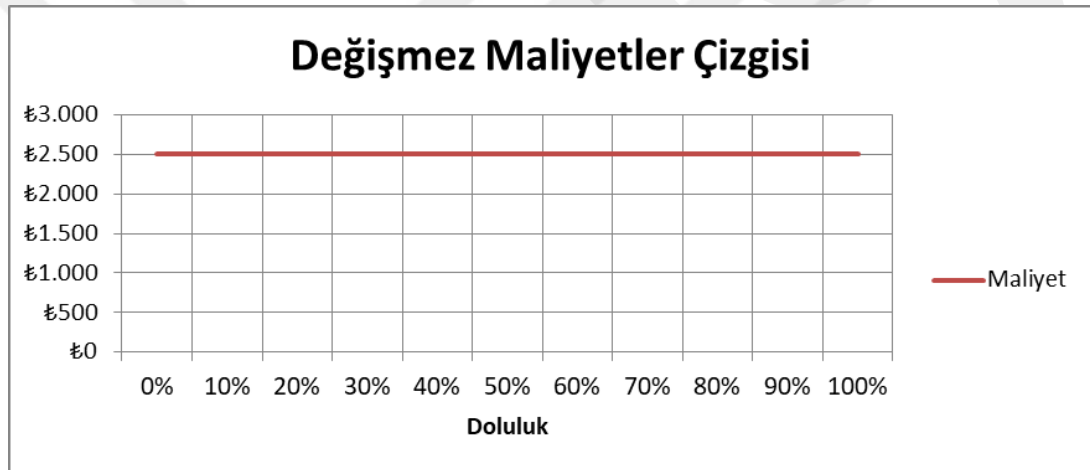
Üretim maliyetinin üretilen ürüne oranlanması ürün başına maliyeti verir. Bir restoranda bir birim hamburger üretmek için yapılan toplam masraf üretim maliyetidir. Bu hamburgerin gerçek kârlılığını ölçmek için ise maliyetlerin bütüncül ve gerçekçi bir açıdan ele alınması gerekir. Şöyle ki, hamburger ekmeği doğrudan bir gider iken bu ekmeğin yapım aşamasında kullanılan enerji, iş gücü veya nasıl-yapılır bilgisi de bir maliyettir, lakin bu maliyetlerden doğan birim üretim başına mutlak parasal tesiri ölçmek diğeri kadar kolay değildir.

Yukarıda açıklanan durumdan dolayı defter kayıt sistemlerinde giderlerin bilançoda gösterilmesi sırasında dağıtılamayan giderler müstakil bir biçimde raporlanır. Bu türden giderlerin dağıtılması esnasında mutlak bir dağıtım yolu olmadığı, bir departman müdürü tarafından doğrudan kontrol edilebilir veya onların doğrudan sorumluluğunda olmadığı için bu türden giderler gelir tablosunda yönetim giderleri, pazarlama giderleri, bina bakım destek giderleri, enerji giderleri, sigorta, kira, faiz, amortisman ve gelir vergisi türünden farklı başlıklar altında toplanabilir (Jagels & Coltman, 2004, s. 374).

3.12.1 Sabit giderler

Sabit giderler konuk veya etkinlik sayısı (hacmine) bağılı olmaksızın gerçekleşen giderler yani aktivite hacminden doğrudan etkilenmeyen giderlerdir (Kartal, 1988, s. 281). Dönemsel olarak ifade edildiğinde– ne kadar uzun vadede değişmesi beklense de- bu maliyetlerin bir yıl içinde veya daha kısa sürede değişmesi beklenmez (Usal & Kurgun, 2006, ss. 27-28). Bu giderlere örnek olarak genel müdürün maaşı, kira, belediye vergileri, sigorta, internet faturası, aylık rutin bakım destek bedelleri ve bazı lisanslama giderleri (örneğin müzik lisanslama bedelleri) örnek gösterilebilir zira işletme geçici süreliğine kapatılsa dahi bu maliyetler külfet oluşturmaya devam eder (Jagels & Coltman, 2004, s. 375).

Bu türden maliyetler aşağıdaki örnek grafikteki gibi bir eğilim gösterirler.

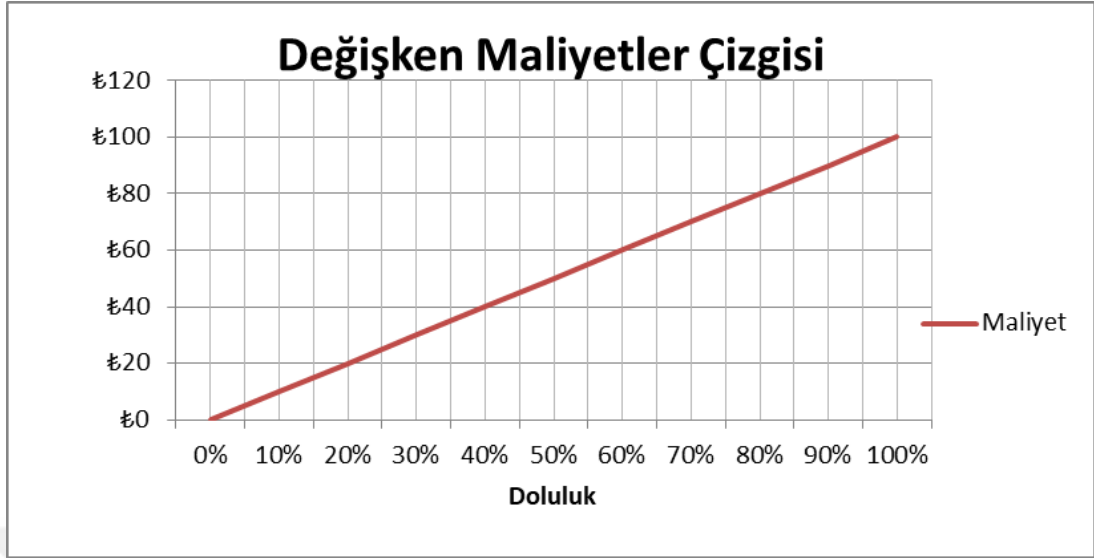


Şekil 6: Değişmez maliyetler çizgisi (Usal & Kurgun, 2006, s. 28).

3.12.2 Değişken giderler

Değişken giderler ise tamamıyla operasyon hacmine dayanarak artış veya azalış gösteren giderlerdir (Bozdemir, 2014, s. 2; Jagels & Coltman, 2004, s. 364). Bir ağırlama işletmesi nezdinde belirsiz giderler konuk sayısı ve operasyon hacmi ile doğrudan ilintili giderlerdir. Bu giderlere örnek olarak bir otelde çarşaf yıkatma maliyeti ve buklet malzemesi gideri veya bir sinema işletmesinde, 3D gözlük maliyet giderleri örnek olarak gösterilebilir. Bu giderler konuk sayısı ve operasyon hacmine temel alınarak değişkenlik göstereceği için giderle doğrudan ilintili departmanı tespit etmek ve gideri ilgili bölüme kayıt etmek (dağıtmak) tutarlı ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilebilir.

Bu türden maliyetler aşağıdaki örnek grafikteki gibi bir eğilim gösterirler.



Şekil 7: Değişken maliyetler çizgisi (Fay vd., 1985, s. 283).

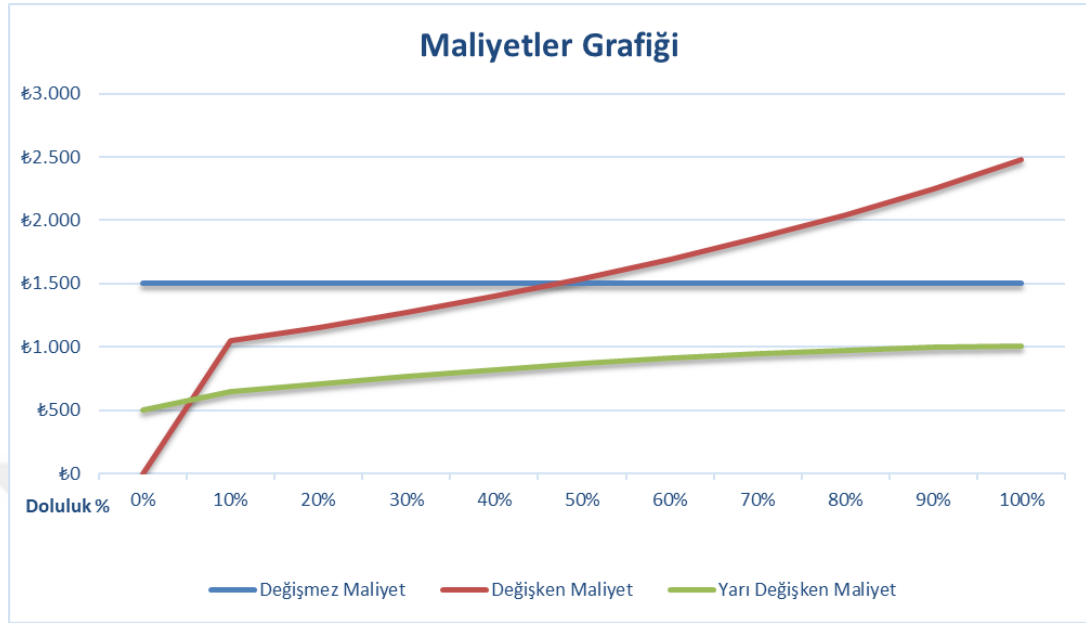
3.12.3 Yarı değişken giderler

Yarı değişken giderler ise hem değişken hem de sabit giderlerin özelliğini taşır (Can & Öztürk, 2014, s. 164). Değişken giderlerin aksine yarı değişken giderler operasyon yoğunluğundan doğrudan etkilenen ama operasyon yoğunluğunun sıfır noktasında dahi gerçekleşmeye devam eden giderlerdir. Bu giderlere örnek olarak personel kıyafet yıkama maliyeti ve elektrik ve ısıtma- soğutma maliyeti örnek gösterilebilir. Verilen bu örneklerden her ikisinde de şirketin yoğun döneminde giderlerin artması beklenirken sakin dönemde giderlerin bir noktaya kadar düşmesi beklenir; sıfır olması beklenmez.

3.13 Giderler Arası İlişki

Verilen bu bilgiler ışığında bir müessesenin katlandığı maliyetlerin aşağıdaki tablodaki gibi bir eğilim göstermesi beklenebilir. Bu tabloya dayanarak verilen model işletmede

yarı değişken giderlerin %0 dolulukta dahi gerçekleşmeye devam ettiği gözlenirken doluluk oranı arttıkça marjinal büyüme oranının düştüğü gözlemlenmektedir.



Şekil 8: Maliyetler grafiği.

Tabloda verilen bu türden gider ortak alan kullanımlarına ait aydınlanma maliyeti olabilir. Temsili işletmede, hiç konuk olmasa dahi, bir miktar aydınlanma maliyetine katlanması gerekir. Verilen tabloda %50 doluluğa kadar işletmenin işbu gideri %74 oranında artmışken (500 TL'den 868 TL'ye) %50 doluluktan %100 doluluğa kadar ivme oranı %16'da kalmıştır (868 TL'den 1,006 TL'ye). Bu noktada yapılacak yorum işletmenin %50 doluluğa kadar yarım kapasite çalışıp %50 doluluktan sonra tam kapasiteye geçerek veya yaklaşılarak maliyetteki artışın devam ettiğini ama ivme hızının tam kapasite çalışmaya başladıktan sonra çok artmaması şeklinde olabilir. Tabloda verilen diğer giderler ise yukarıda açıklanan belirsiz ve değişmez maliyetlerin işleyişine uygun bir eğilim göstermiştir.

3.14 Ortalama Maliyet

Yaygın kullanımıyla ortalama maliyet veya parça başına maliyet, üretim birimi başına maliyet veya toplam ortalama maliyet bir mal veya hizmetin üretilmesi için katlanması gereken toplam maliyetin üretim miktarına oranlanmasıdır (Dinler, 2014, ss. 165-166). Bir iştirakin üretilen birim ürün başına kâr edip etmediğini anlaması için ortalama maliyetini bilmesi gerekir. Dolayısıyla ortalama maliyetin iştirakin operasyonunu kısa vadede durdurması veya devam ettirmesine karar verme aşamasında yol gösterici rolü vardır (Gregory & Ruffin, 1994, ss. 168-169). İşletme,

bu karar alma aşamasında önce sabit, değişken ve yarı değişken maliyetlerini toplar ve bu sonuç toplam maliyeti verir. Sonra toplam maliyeti ürettiği ürün miktarına bölerek ortalama maliyeti bulur. Bu işletmenin elde ettiği kâr eğer ortalama maliyetten yüksekse kârlı bir süreç olduğu, aksi taktirde operasyonu rasyonel bir düzeyde yürütmediği anlamına gelir.

3.15 Fırsat Maliyeti

Ortalama maliyet bir şirketin operasyonunu devam ettirip ettirmemesi yönünde karar almasına yardımcı olur. Marjinal maliyet, bu işletmeye daha geniş bir perspektifte yol gösterir: Üretimi kısma veya arttırma tercihi.

Fırsat maliyeti, kaçırılan bir fırsatın beklenen değeri; katlanılan fedakârlığın maliyetidir. Fırsat maliyeti bir tercih meselesi olduğu için uygulamaya geçilmediği sürece gider olarak ifade edilemez zira “tercih etmemiş olmak” ek bir maliyet doğurmayıp arzulanan gelire mâni olabileceken “tercih etmiş olmak” da gerçeğe dönüştüğü için maliyetin ve gelirin gerçekleşmesine mâni olmaz. Maliyetin bu özelliğinden dolayı da defter kayıtları arasında gösterilemez çünkü maliyet, defter kayıtlarına gerçeğe dönüşmüş vaziyette girer (Fay vd., 1985, ss. 294-295).

Marjinal maliyet bir birimlik ilave üretimin toplam maliyete yaptığı etkidir (Mankiw, 2001, ss. 278-279). Marj yani diğer değişkenin bir birim artmasıyla ortaya çıkan nispi büyüme eğer nispi kârdan yüksekse bu işletmenin operasyonu yani üretimi o noktanın üzerine çıkarmaması gerekir zira ilave üretimin maliyeti ilave üretimin satışından elde edilen kârı aşmaktadır.

Marjinal maliyet literatürde farklı biçimlerde örneklendirilebilmektedir. Mankiw (2001) marjinal maliyeti bir havayolu operasyonu üzerinden çalışmıştır (s. 6). Yazar, verdiği örnekte bir havayolu şirketinin ortalama uçuş maliyetini 500\$ olarak belirlediğini ve bir uçuş öncesinde boş kalan son 10 koltuğun 300\$’dan satılıp satılamayacağını tartışmıştır (Mankiw, 2001, ss. 6-7).

Wyrick (1984) ise fırsat maliyetini *the Wall Street Journal*’da yazdığı “Marginal-Cost Policy Making and the Guy Next Door” isimli makalede marjinal maliyeti bireysele indirgeyerek olay analizi yöntemiyle tartışmıştır: Geçici bir kampanyada bir tüketici 2 içeceği 1 içecek fiyatına almıştır. Bu içeceklerden 1 tanesini bir arkadaşı satın almak istemektedir. Bu tüketici aşağıdaki seçeneklerden hangisini uygulamalıdır:

- Ücretsiz verme
- İçeceğin normal fiyatının yarısına satma
- İçeceğin normal fiyatına satma

(Wyrick, 1984).

1989'a gidildiğinde, Glahe & Lee (1989) Dinler'in (2014) aksine tanımdan bahsederken "marjinal" yerine "fırsat" ifadesini kullanmayı seçerek verdikleri örneği parasal sonuçlara dolaylı yollardan indirgemeyi tercih etmişlerdir. Yazarlar, verdikleri örnekte zamana karşı para tercihi üzerinde durarak insanların benzin kuyruğunda bekleyip ucuz yakıt alma eğilimleri ile kuyrukta beklemeden nispeten daha pahalı yakıt alma eğilimleri üzerinde tartışmışlardır (s. 233).

Yazarların çalışmalarında verdiği bu örneklere bakıldığında tekrar eden bir ortak nokta göze çarpmaktadır; tercih meselesi.

Birinci örnek incelendiğinde; ortalama uçuş maliyeti 500\$ olarak hesaplanmışsa 300\$'a koltuk satmak ilk etapta çok rasyonel görünmemektedir zira $kâr = gelir + maliyet$ formülünde değişkenler yerlerine konulduğunda zarar görünmektedir lakin kaçırılan bir husus vardır; sabit ve varyant giderlerin analizi.

Sabit ve varyant giderlerin tahlil edildiği kısımda bu giderlerin katlanılması tamamen veya kısmen mecburi giderler olarak sınıflandırılabilirdi aktarılmıştı. Yazarın verdiği örnekte 500\$'lık bilet bu türden giderleri tamamıyla karşılayıp üzerine eklenecek her 1\$'lık satış fiyatı müessesenin kasasına kâr olarak yansımaktadır. Peki uçağın boş koltukla gitmesinin maliyeti nedir? Bu noktada son birim maliyeti devreye girecektir.

Bu uçuş operasyonunda satılmayan her koltuk, toplam maliyeti arttıracaktır. Çünkü arzın tamamı taleple karşılandığında 500\$ ve üstü her satış operasyonu kurtaracakken satılmayan her koltuk ise ortalama maliyeti daha yukarıya çekecektir. Satılmayan koltukların maliyeti koltuk satın alan yolculara pay edilecek veya işletme, öz sermayesinden karşılayacaktır.

Alternatif senaryoda, bu işletme giderlerini belirli bir noktaya kadar karşılayacak koltuk satışına ulaştıktan sonra- uçuşun kesin gerçekleşeceği düşünüldüğünde- uçuş saati yaklaştıkça satılmayan koltukları daha ucuza satma eğilimine yönelebilir çünkü "belirli bir" adete kadar sattığı koltuklar bu işletmenin

teorik olarak sabit (ve bir miktar değişken) giderlerini karşılarken yaptığı ilave satıştan doğacak marjinal maliyet elde ettiği gelirden daha az olacaktır zira bu noktada ilave satıştan doğan değişken giderler toplam maliyete bölündüğünde arttırıcı etkisi giderek azalacaktır.

Ağırlama endüstrisinde de tıpkı havayolu endüstrisinde olduğu gibi marjinal maliyet karar alma konusunda yol gösterici olabilir. Otel işletmelerinde kapasitenin doluluk oranı arttıkça maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme içi optimum kapasiteden yararlanma olanağı dolar (Usal & Kurgun, 2006, s. 8). Bir örnek üzerinden ilerlenecek olursa, 10 Odalı bir butik otelin 9,000 TL aylık sabit maliyeti, ilave oda satışı başına 250 TL değişken maliyeti olduğu varsayımında bu otele ait farklı operasyonlarda aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- O ay hiç oda satmadığı zaman satılmayan oda başına 900 TL ortalama sabit maliyet oluşur: $9,000 / 10 = 900$ TL
- O ay bütün odaları sattığı zaman oda başına 1,150 TL ortalama toplam maliyet oluşur: $(9,000 + (10 \times 250)) / 10 = 1,150$ TL
- %100 dolulukta 1,150 TL oda satış fiyatı başa baş noktası iken %50 dolulukta bu tutar 2,050 TL'ye yükselir: $(9,000 + (10 \times 250)) / 10 = 1,150$ TL veya $(9,000 + (5 \times 250)) / 5 = 2,050$ TL
- Bu otel odalarını sabit 1,750 TL'den satsaydı 6 oda sattığı durumda başa baş noktasına ulaşır, 7. Odadan itibaren kâr ederdi: $(9,000 + (6 \times 250)) / 6 = 6 \times 1,750$. Başa baş noktasını hesaplamak için kullanılacak formül ise sabit maliyet / (ürünün birim satış fiyatı- ürünün birim değişken maliyeti) şeklindedir. Bu durumda bu otelin başa baş noktası $9,000 / (1,750 - 250) = 6$ oda şeklinde de hesaplanabilir (Kaygusuz, 2007, s. 145).
- Odalarını ortalama 1,750 TL'den satan bu işletme 7. Odadan sonra odalarını marjinal maliyetin altına düşmemek kaydıyla 1,750 TL'den daha düşük bir fiyata da satabilir zira bu işletme 6. Odasını sattığında başa baş noktasını yakalamış olup diğer odalarını oda başına toplam maliyette artış rakamını ifade eden marjinal maliyetin altında satmadığı sürece ilave sattığı her oda kâr artışı ile sonuçlanacaktır.

Aşağıdaki tabloda bu çıkarımlara ilişkin veriler görülmektedir:

Tablo 9: Örnek otel satış/ maliyet tablosu.

Envanter	Satılan Oda Sayısı	Sabit Maliyet	Değişken Maliyet	Toplam Maliyet	Ortalama Maliyet	Toplam Kâr/ Zarar	Marjinal Maliyet	Ortalama Oda Satış Fiyatı
Sabit Maliyet	9000	9.000,00 ₺	-	9.000,00 ₺	9.000,00 ₺	9.000,00 ₺	-	1.750,00 ₺
Değişken Maliyet	250	9.000,00 ₺	250,00 ₺	9.250,00 ₺	9.250,00 ₺	7.500,00 ₺	250,00 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	500,00 ₺	9.500,00 ₺	4.750,00 ₺	6.000,00 ₺	125,00 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	750,00 ₺	9.750,00 ₺	3.250,00 ₺	4.500,00 ₺	83,33 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	1.000,00 ₺	10.000,00 ₺	2.500,00 ₺	3.000,00 ₺	62,50 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	1.250,00 ₺	10.250,00 ₺	2.050,00 ₺	1.500,00 ₺	50,00 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	1.500,00 ₺	10.500,00 ₺	1.750,00 ₺	-	41,67 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	1.750,00 ₺	10.750,00 ₺	1.535,71 ₺	1.500,00 ₺	35,71 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	2.000,00 ₺	11.000,00 ₺	1.375,00 ₺	3.000,00 ₺	31,25 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	2.250,00 ₺	11.250,00 ₺	1.250,00 ₺	4.500,00 ₺	27,78 ₺	1.750,00 ₺
		9.000,00 ₺	2.500,00 ₺	11.500,00 ₺	1.150,00 ₺	6.000,00 ₺	25,00 ₺	1.750,00 ₺

3.16 Maliyet-Kâr-Hacim Analizi

Oteller, yapıları gereği yüksek oranda sabit maliyetlerle çalışırlar. Bu durumun bir sonucu olarak da nispeten daha düşük değişken maliyetlerle operasyonlarını sürdürürler. Arzulanan işleyişte düşük değişken maliyetlerden dolayı elde ettikleri geliri büyük oranda kâra dönüştürebilen işletmeler, tersi durumda sabit maliyetlerin yüksek olmasından dolayı gelirdeki büyük kayıplar neticesinde ciddi kâr kayıplarıyla yüz yüze gelebilirler (Phillips, 1994, s. 31).

Gelirlerini hedeflenen düzeyde gerçekleştirerek arzulanan kârlarını sağlamaları için elde etmeleri gereken satış tutarını öğrenme noktasında ise yöneticiler maliyet-kâr- hacim analizinden faydalanabilirler (Sorin & Carmen, 2010, s. 839). Bu analiz hacimdeki bir değişikliğin kâr ve maliyette nasıl bir değişikliğe sebep olacağı ile ilgilenir. Analiz, bunu yaparken değişken maliyetleri, sabit maliyetleri, hacim ve satış fiyatını ele alır (Shim & Siegel, 1998, s. 55).

Maliyet- kâr- hacim analizinin uygulanması sırasında işletmeler hedeflediği kâr/ gelir yüzdesi veya tutarından yola çıkarak yapmaları gereken satışa ulaşabilirler. Shim ve Siegel çalışmalarında verdiği örnekte CVP analizini hedeflenen kâr tutarı ve marjı üzerinden örneklendirmişlerdir. Bu uygulamayı yapması için bir işletmenin öncelikle sabit ve değişken giderini ve hacimdeki ilave satışın katılım marjını tespit etmesi gerekir (Shim & Siegel, 1998, ss. 56-60).

3.17 Dağıtılamayan Giderler

Dağıtılamayan giderler, bir işletmede izlenmesi zor ve arkalarında izler bırakmayan veya tek bir departmana indirgenmesi güç maliyetlerden oluşur. Bu maliyetler ne kadar otele doğrudan veya dolaylı olarak hasılat kazandırmaya yönelik faaliyetleri etkiliyor olsa da doluluk, gelir ve kârlılık gibi alanlara doğrudan etkisini

ölçmek tam manasıyla mümkün olmamaktadır. Bu türden giderleri destekleyici mahiyette ortak giderler, pazarlama ve promosyon giderleri, amortismanlar, enerji giderleri, sigorta ve bakım- onarım- koruma gibi giderler örnek gösterilebilir (Usal & Kurgun, 2006, ss. 73-77).

Buna karşılık bu giderlerin dağıtılması ne kadar zor olsa da bölüme dayalı gerçek kârlılığı ölçmek amacıyla gerçekliğe yaklaşmaya yönelik bir takım dağıtım anahtarlarından faydalanılır. Şöyle ki, personel yemek giderleri toplam kafeterya maliyetinin departman bazlı çalışan sayısına bölünerek dağıtılabilecekken; toplam enerji gideri, oteldeki alanların ortak kullanım, toplantı- balo salonları, odalar, ofisler ve teknik ve bilgi işlem destek birimlerinin tekil enerji maliyetleri ayrıştırıldıktan sonra ilgili departmanlara pay edilmesi yoluyla dağıtılabılır.

BÖLÜM 4: FAALİYET KÂRI AKIMI METODU

4.1. Çalışmanın Genel Yapısı

Çalışmada, bu kısma kadar; işletme ve turizmi konu edinen temel bilgiler verilmiş, verilen bilgiler uygulamadaki örneklerle pekiştirilmeye çalışılmış; güçlü bir mali yönetimin, önemi birden fazla bölümde vurgulanmış ve son bölümlere doğru da işletmeyi mali açıdan koruması ve ona yol göstermesi beklenen önleyici, yorumlayıcı ve yol gösterici mekanizmalardan bahsedilmiştir. Bütün bu bilgiler yayıncaya dayandırılarak sunulmuş ve örneklendirilmiş olmakla birlikte, yazılı olmayan sektör örf ve adetlerinin yanı sıra, disiplin olarak uygulamalı, yönelim olarak insan odaklı bir bilim dalı olan turizm sektörünün doğası gereği kişiye yüklediği tecrübe ve deneyimler de -genel geçerlilik ve tarafsızlık ilkesi göz ardı edilmemek kaydıyla çalışmaya yer yer yön vermiştir. Nitekim özellikle finans ve muhasebe alanındaki çalışmalarıyla bilinen Öztin Akgüç'ün de belirttiği üzere hiçbir mali analiz tekniği analistin tecrübelerinden yola çıkarak faydalandığı usa vurma, önsezi ve sağduyu gibi yeteneklerinin yerini tutamaz (Akgüç, 1970, s. 17).

Çalışmada, her işletmenin bir turizm işletmesi olmayacağı yalnız, yasal zeminde faaliyet gösteren her turizm organizasyonunun bir işletme olacağı çıkarımından yola çıkılarak; turizm işletmesi ve işletme terimleri arasındaki ayrımın başlarda alanyazın destekli olarak açıklanmasını takiben devam eden kısımlarda bu ifadelerin – sektöre özel farklılıkların konuya ve sonuca tesir ettiği kısımlar hariç tutularak- birbirlerinden net olarak ayrıştırılması hususunda ısrarcı olunmamıştır.

Turizm işletmeleri sundukları ürün ve hizmetler ile bir hizmet işletmesi olmaları bakımından geriye kalan işletmelerden birçok konuda farklılık gösterirler. Derinlemesine bakıldığında, otel işletmeleri ve diğer işletmeler arasında mali yapı, maliyet, pazarlama, ürün tedariki ve talebin esnekliği gibi açılardan farklılıklar görülür (Şener, 2001, ss. 18-22). Bu türden işletmeler kuruluşlarında ve devamlılığında büyük sermaye gerektirir (Usal & Kurgun, 2006, s. 7). Bununla birlikte mali yönetim ve defter tutma ilkeleri bakımından – kanunlarca istisnai tutulmuş özel işleyiş ve yöntemler hariç- yasal her işletme gibi bir turizm işletmesinin de uymak zorunda olduğu iktisadi kurallar ve kanunlar aynıdır. Buradan yola çıkarak; ilerleyen kısımlarda incelenen örnekler her ne kadar turizm tabanlı işletmeleri kapsıyor olsa da örneklerin; bilanço esaslı muhasebe kaydı tutulan, genel muhasebe ilkelerine uyulan,

ticari kaygıları bulunan- aktivite alanı ayrımı gözetmeksizin- bir işletmedeki her seviyedeki paydaşa, yatırımcıya, yöneticiye ve bütün bunların üzerinde ilgi duyan herkese hitap etmesi amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile bu çalışmada her ne kadar turizm kolunda faaliyet gösteren işletmelere ait gelir tabloları incelenecek olsa da turizm işletmelerinin yanı sıra Vergi Usul Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu kaidelerine uyan her işletme bu çalışmadan faydalanabilir, çıkarımlar yapabilir ve çalışmayı kendi işletmesine uygun olarak kişiselleştirebilir zira defter tutma konusunda otel işletmelerinin diğer işletmelerden farkı yoktur (Denizer vd., 1995, s. 168).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında bu kısımda; genel kabul görmüş ve yaygın olarak kullanımda olan yaklaşımlardan farklı bir bakış açısı olan faaliyet kârı akımı metoduyla diğer kısımlardan ayrıştırılmıştır. Bu metot; literatüre dayandırılarak açıklanmış, araştırma esnasında karşılaşılan zorluklara ayrıca değinilmiş, mevcut yaklaşımlarla karşılaştırıldığında ayrıştığı noktalardan bahsedilmiş, örneklerle incelenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.2 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: Genel Kavramlar

Bir otel işletmesinde F&B geliri ve yan gelirler toplam geliri desteklerken net operasyon gelirini büyük oranda F&B geliri veya sair gelirler değil oda gelirleri oluşturur. En kârlı otel işletmesi en yüksek oranda oda geliri üretendir. Net operasyon geliri yüzdesi ise iş modelinin kârlılığı hakkında yorum yapmaya tek başına yeterli değildir (O'Neill & Mattila, 2006, ss.133-134).

Temsili şehir otellerinin gelir tablolarının faaliyet kârı akımı metodu aracılığıyla tahlil edildiği bu çalışmada, hem metodun hem de otelcilik sektörünün doğası gereği yoğunlukla ADR, işgal oranı ve oda geliri türünden üst satır ve net operasyon geliri ve brüt işletme kârı gibi alt satır göstergeleri metodun kullanımında mercek altına alınmıştır.

“Flow through” veya “akım” genellikle satıcı maliyetlerindeki bir değişikliğin müşteriler tarafından ödenen fiyatlara veya bu fiyatların bir indeksine etkisi ile ilgilenir. Ürünlerin marjinal maliyetlerindeki herhangi bir değişiklik, tüketiciler tarafından ödenen ilgili gözlemlenebilir fiyatlarda oluşacak bir değişiklikle sonuçlanır (Tirole, 1995, s. 67). Akış terminolojisi nihai ürün fiyatlarının bu ürünlerin sağlanmasındaki artı maliyetlerdeki değişiklikleri tam olarak yansıtması gerektiğini

veya maliyet tasarruflarının alıcıları değil satıcıları faydalandırması gerektiğini ima etmektedir (Beard, Ford, Hill, & Saba, 2005, s. 558).

O'Neill & Mattila, 1954 otelin 12 aylık finansal verilerini doğrusal regresyon analizi vasıtasıyla inceledikleri 2006 tarihli çalışmasında bir otelin işgal oranı ve ADR verisinin o otelin net operasyon geliri hakkında yorum yapılabilmesine olanak sağlayan güçlü göstergeler olduğunu savunmuşlardır. Yazarlar, daha spesifik olarak çalışmalarında, doluluk oranındaki her 1 puanlık artışın net operasyon gelirinde ilave 61,864 \$, ADR'daki her 1 \$ artışın ise ilave 42,509 \$ artışla sonuçlandığını ortaya koymuşlardır (O'Neill & Mattila, 2006, s.132). O'Neill yaptığı başka bir çalışmada, ADR verisinin bir pratik kural olarak bir otelin parasal değerinin belirlenmesinde de kullanılabileceğini savunmuştur. Yazarın yaklaşımında bir otel odasına yapılan her 1,000 \$ değer yatırımı için ADR'da 1 \$ ilave büyüme üretilmelidir. Başka bir yaklaşımla bir otelin satış değerini belirlemede ADR kuralı yol gösterici olabilir (O'Neill, 2003, ss. 7-16).

Literatürde yapılan faaliyet kârı akımı metodunu doğrudan konu edinen araştırmalarda ilk olarak Singh vd. "A Flow-Through Analysis Of The US Lodging Industry During The Great Recession" (Birleşik Devletler Konaklama Endüstrisinin Büyük Buhan Dönemindeki Akış Analizi) isimli çalışmasına ulaşılmıştır (Singh vd., 2014).

Yazarlar 714 otel arasında yaptıkları bu çalışmada bir otelin üst satır performans ölçütleri ve alt satır kârlılık ölçütleri arasındaki akış ilişkisini büyük buhrandan önce ve büyük buhran esnasında olmak üzere araştırmışlardır. Yazarlar bu ilişkiyi kurarken ek bir performans ölçütü olarak brüt işletme kârını araştırmalarına dahil ederek net operasyon geliri veya GOP'deki değişikliklerin RevPAR'daki değişikliklerle ilintili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Singh vd., 2014, s. 5).

Singh vd. çalışmalarına ilk olarak bir olay çalışması dahilinde başlamışlardır. Yazarlar, 100 odalı, %70 dolulukta işlev gösteren ve her şey dahil hizmet veren bir hayali otelde ADR'ın 100 \$ olduğunu, RevPAR'ın 70 \$ olduğunu, yiyecek içecek departmanının toplam gelire %30 oranında katkıda bulunduğunu, doğrudan ve değişken giderlerin toplam giderlerin %45'ini oluşturduğunu ve muhtelif dolaylı ve sabit maliyetlerin toplam gelirin %25'ini oluşturduğunu varsaymışlardır. Yazarlar bu

temel verilere dayanarak RevPAR'daki büyümenin kaynağını simüle etmişlerdir (Singh vd., 2014, s. 6).

Yazarlar çalıştıkları alternatif bir senaryoda ise doluluğun değiştiğini varsayarak ADR'ın sabit, doluluğun %10 arttığı bir senaryoda RevPAR'ın %10 artarak 77 \$'a ulaştığı durumun oda gelirine etkisinin %10'luk bir artışla ilave 7,700 \$ oda geliri ve toplam gelirden 11,000 \$ artışa neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu senaryoda sabit gelirlerin aynı kaldığı varsayılarak, net operasyon gelirinde %25'lik bir ivme gözlemlenmiştir. Bu ivme oranının RevPAR'daki %10'luk artış oranına bölünmesinden ise 2.5'lik bir faaliyet kârı akımı oranına ulaşılmıştır. Dolar cinsinden bakıldığında satışlardan elde edilen ilave her bir dolarlık artışın dip satıra ilave 55 sentlik katkıda bulunduğu sonucuna da ulaşılabilir (ceteris paribus)⁸ (Singh vd., 2014, s. 6).

Mandelbaum, Singh ve diğerlerinin çalışmasıyla benzer şekilde RevPar büyümesine odaklanarak ve RevPar'ın net operasyon geliri gibi baz çarpanlarda oluşturduğu etkiyi vurgulayarak Amerika Birleşik Devletleri'nin 2011 yılında göstereceği RevPar performansına dair bir öngörü yazısını kaleme almıştır. Makale, RevPAR (odaların doluluk oranı ve ortalama günlük oda fiyatının çarpımı) üzerine bir öngörü sunmaktadır. Öngörü, otel endüstrisinin 2011 yılında yavaş bir toparlanma sürecine gireceğini ve RevPAR'ın %5 ila %7 arasında artacağını göstermektedir. Çalışma ayrıca ekonomik faktörlerin (örneğin işsizlik oranları, tüketici güveni, perakende satışlar) otel endüstrisini nasıl etkileyebileceğine dair bir analiz de sunmaktadır. Mandelbaum, RevPAR öngörüsüne dayanarak, otel işletmelerinin 2011 yılında kârlı bir yıl geçirebilecekleri sonucuna varmaktadır. Bununla birlikte, makale ayrıca, otel işletmelerinin maliyetleri kontrol altında tutmaları ve müşteri deneyimine yatırım yapmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, otel endüstrisinin yüksek düzeyde rekabetçi olması nedeniyle, işletmelerin aynı zamanda müşteri sadakatini artırmak için inovatif yaklaşımlar benimsemeleri gerektiği de çalışmada belirtilmektedir (Mandelbaum, 2010).

Bir otel finans danışmanı olarak David Lund, <https://www.hospitalitynet.org/> adlı sitede 23 Nisan 2019 tarihinde yazdığı görüş bildirisinde faaliyet kârı akımını negatif bir yaklaşımla ele alarak yani periyodlar arasında arzulanan büyüme

⁸ Diğer tüm değişkenlerin ve etkenlerin sabit olarak varsayıldığı durumda.

oranlarının yerine gelirlerde ve kârda azalış olması durumunda değişkenlerin nasıl bir karakteristik göstereceğini simüle ederek yazıya dökmüştür. 2 ardışık yıla ait gerçekleşen veriler üzerinden operasyon tablosunun tahlil edildiği örnek olay çalışmasında yazar, verilen gelir tablosunda alt satırda gerçekleşen gelir kaybını ve bu gelir kaybını üst satırda hangi parametrelerin oluşturduğunu vermiştir (Lund, 2019).

4.3 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: Yöntem

Çalışmada, buraya kadarki kısımlarda verilen temel işletmecilik ve finansal bilgilerinin yanı sıra literatürde karşılaşılan faaliyet kârı akımı metodunu konu edinen ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Faaliyet kârı akımı metodu ile doğrudan ilgili çalışmalar tekrarlanacak olursa O'Neill ve Mattila'nın çalışmasından bir otel işletmesinde üst satır göstergelerinin önemine ulaşılmış, Singh ve diğerlerinin çalışmasında ise akış analizinin doğrudan incelemesi görülmüştür.

İnternet veri tabanında yapılan araştırmalarda ise David Lund'un faaliyet kârı akımını konu edinen derin inceleme ve görüşlerine rastlanmıştır. Kendisini bir "otel mali koçu" olarak tanımlayan David Lund Kuzey Amerika'daki birçok yerde bölgesel denetleyici, kurumsal finans direktörü, otel müdürü ve denetçi olarak 30 yılı aşkın bir süredir finans profesyoneli olarak çalışmıştır (Lund, 2023a). Kendisinin özellikle otelcilik finansı konusundaki bilgi ve paylaşımları <https://www.hospitalitynet.org/> ve <https://hotelfinancialcoach.com/> siteleri aracılığıyla derlenmiş olup faaliyet kârı akımı metodu konusunda yazdığı internet makaleleri derinlemesine incelenmiştir. Bu incelemenin sonunda anlaşılamayan hususlar hakkında ayrıca kendisine Hotel Financial Coach uzantılı kurumsal elektronik posta yoluyla da ulaşılmış ve ilave bilgi talebinde bulunulmuştur. Kendisiyle yapılan yazışmalar sonucunda edinilen bilgi ve kendisi tarafından paylaşılan Excel dosyasındaki referans veriler de incelenmiş, sentezlenmiş ve çalışmada kaynak gösterilerek uyarlanmıştır.

Ayrıca formülün mantığını örneklerle kavramak adına David Lund'un <https://www.hospitalitynet.org/viewpoint/125000167.html> üzerinden sorduğu "Calculating Flow Thru- What's the Correct Formula?" (Türkçesi: Akımın Hesaplanması- Doğru Formül Nedir?) sorusuna otel profesyonellerinin verdiği yanıtlar incelenmiş ve DeFranco'nun bildirdiği görüşte yaptığı açıklama ve verdiği örnekler üzerinden uygulamalı anlatımı faydalı bulunmuştur (DeFranco, 2022, yanıt

4). DeFranco, konu ile ilgili görüşlerini yazdığı akademik metinlerin yanı sıra çevrimiçi platformlarda da araştırmacıların ilgisine sunmaktadır.

Yapılan bu ön hazırlıkların sonucunda takip eden kısımlarda faaliyet kârı akımı metodunun formülü oluşturulmuş ve formül, gerçeğe yakın bir düzeyde hazırlanmış veya gerçek verilerin yukarı/ aşağı yönlü değiştirilmesi yoluyla oluşturulmuş temsili zincir şehir otellerine ait iktisadi raporlar üzerinde uygulamalı olarak incelenmiştir. Bu çalışmayı sentezleyen bir araştırmacı çalışmadan faydalanarak kendi otel işletmesinde faaliyet kârı akımı metodunu uygulayabilecek ve bu sayede verimliliğini test edip güçlü ve zayıf yönlerini de tahlil edebilecektir. Dolayısıyla bu çalışmada faaliyet kârı akımı metodunun akademik altyapısı ve dayanağı literatüre dayandırılarak araştırılmış ve formülün kurgulanmasından uygulanması ve çıkan sonuçların yorumlanmasına değin oluşan süreç uygulamalı örnekler üzerinden aktarılmıştır.

Önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere faaliyet kârı akımı metodunu alternatif mali analiz tekniklerinden ayıran önemli özelliklerinin başında ağırlama endüstrisi dışında da kullanılacağı gibi metodun özellikle ağırlama endüstrisinin bir kolu olan konaklama endüstrisine yönelik olarak oluşturulmuş olması gelmektedir. Bunun ötesinde geleneksel mali analiz tekniklerinin de bu türden işletmelerde uygulanmasına bir mâni olmamakla birlikte bu tekniklerin uygulanmasında karşılaşılan bazı sınırlılıklar ve engellere bu yöntemde rastlanılmamaktadır.

Geleneksel mali analiz tekniklerinden biri olan yatay analiz metodunda, herhangi iki dönem yan yana koyulup karşılaştırılabilir ama hesaplardaki büyüme veya küçülmenin kaynağı hakkında yorum yapılabilmesine bu metotta doğrudan olanak sağlanamamaktadır. Dikey analiz metodu dönemin sadece kendi içinde; bilanço ve gelir tablosu hesaplarının birbirleriyle karşılaştırılması yoluyla değerlendirme yapılmasına olanak sağlamaktadır. Trend (eğilim) analizi de tıpkı yatay analiz metodunda olduğu gibi dönemlerin yan yana koyulup analiz edilerek bir eğilim oluşturulması şeklinde olmakla birlikte ikiden fazla dönemi analiz edip bir eğilim tespit edilmesine olanak sağlamaktadır. Oran (rasyo) analizi ise şirketin finansal sonuçlarının matematiksel formüllerle değerlendirerek çıkarımlar yapılmasıdır.

Faaliyet kârı akımı metodu ise, geleneksel mali analiz yöntemlerinin aksine, farklı dönemler arasındaki eğilimi tespit etme, dönemler arasında oluşan artış ve azalışları görme ve bütün bunların üzerinde; oluşan artış ve azalışların kaynağı

hakkında bilgi verme ve oluşan verilerden yola çıkarak olması gereken veriler hakkında da tahminleme yapılabilmesine olanak sağlamakta ve hedef koymaktadır. Dolayısıyla faaliyet kârı akımı metodu işletmenin güçlü ve geliştirmesi gereken yanları hakkında da ipucu vermektedir. Mukayese yapmak gerekirse, bir oran analizi yöntemi olan kâr marjı oranı işletmenin gelirlerinin yüzde kaçını kâra dönüştürdüğü hakkında yorum yapılabilmesine imkân sağlarken aşağıdaki sorulara cevap vermez:

Kârı veya zararı oluşturan etmenler ve bunların çarpan gücü: Güçlü, zayıf, odaklanması ve geliştirilmesi gereken noktalar.

1. Kâr tutarında gerçekleştirilmek istenen her X birimlik ivme için elde edilmesi gereken Y birimlik ciro.
2. Bir önceki gerçekleşme ve/ veya tahminleme dönemi esas alınarak oluşan hipotetik başarı yüzdesi.
3. Hipotetik kârın ne kadar olması gerektiği.

Literatürde yapılan araştırmalarda yazarların faaliyet kârı akımı metodundan faydalanırken çoğunlukla USALI formatında hazırlanmış gelir tablosunda bulunan üst satır ve alt satır göstergelerinden faydalandıkları görülmüştür. Bu çalışmada da yukarıda bahsedilen eksikliklerin giderilmesi amacıyla USALI formatında hazırlanmış temsili şehir oteli gelir tabloları üzerinde ilerleyen kısımlarda kullanılmış olan faaliyet kârı akımı metodunun formül kuramı aktarılmış, oluşturulan hesaplama yönteminin esnekliği ve kısıtları hakkında bilgi verilmiş ve gelecekteki çalışmalar için yol gösterilmiştir.

Bu bilgilerden yola çıkarak, faaliyet kârı akımı metodunun uygulandığı bu çalışmada verilen operasyon tablolarında –USALI formatının da bir gereği olarak- veriler aşağıdaki ölçeklere dayanarak sınıflandırılmıştır:

1. Bütçe
2. Tahminleme (Forecast)
3. Gerçekleşen (Cari dönem)
4. İlgili Ayın/ Yılın İlk Gününden Değerlendirme Gününe Kadar

DÖNEM					
Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl

Şekil 9: USALI formatında ölçekler (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 2014, s. 24).

Takip eden kısımlarda incelenen tablolarda sıklıkla karşılaşılabilecek olan verileri sınıflandırmaya yarayan bu ayrımlar ve kullanım alanları ise aşağıdaki kısımlarda açıklanmıştır.

4.3.1 Bütçe

Bütçe genel olarak rakamlarla ifade edilen plandır (Hartley, 1994, s. 140) ve yönetim planlarının kantitatif ifadesidir (Horngren vd., 2014, s. 24). Bütçe önceden belirlenmiş hedeflerin dikkate alınarak gelecek projeksiyonunun yapıldığı planlardır (Peker, 1998, aktaran Önal, Karadeniz & Kandır, 2005, s. 2). Usal & Kurgun'a göre bütçe gerektiğinde aylık, gerektiğinde ise yıllık olmak üzere gerçekleşmiş değerler üzerinden ülküsel ve beklenen değerlerin planlandığı hedeflerdir (Usal & Kurgun, 2006, s. 89). Bütçe genellikle yıllık olarak yapılır ve bir sonraki yılın projeksiyonunu içerir.

Bütün bu bütçe kavramlarda vurgu yapılan bütçenin temel özelliklerinin başında rakamlarla ifade edilmesi ve planlama faaliyetlerini içermesi gelmektedir. Dolayısıyla buradan bütçenin planlama konusunda sahip olduğu kritik öneme de ulaşılabilir. Bu önemi Horngren vd. planlamanın aşağıdaki sorulara cevap verme fonksiyonuna atıfta bulunarak aktarmışlardır:

- Organizasyon hangi hedefleri gerçekleştirmeyi istemektedir?
- Organizasyon bu hedefleri ne zaman ve nasıl gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Horngren vd., 2014, s. 24) ?

4.3.1.1 Bütçe hazırlama aşamaları

Bütçe sürecinde başarıya ulaşmak adına bir işletme öncelikle aşağıdaki döngüyü takip edebilir:

1. Ulaşılabilir hedef veya amaçların belirlenmesi.
2. Bu hedef veya amaçlara ulaşmak için plan yapılması.
3. Gerçekleşen sonuçların planlarla karşılaştırılması ve varyansların analiz edilmesi.

4. Gerektiğinde düzenleyici aksiyonlar alınması.
5. Bütçelemenin etkinliğinin artırılması (Jagels & Coltman, 2004, s. 361).

Bütçe hazırlık aşamasında ise bir önceki maddede verilen temel sorulara cevap vermek ve bütçe döngüsündeki kıstasları sağlamak amacıyla, bütçe hazırlama süresince aşağıdaki adımlar takip edilebilir:

1. Gelir Bütçesinin belirlenmesi:
 - i. Mevcut gelir analizinin yapılması;
 1. Mevcut gelir stratejisinin belirlenmesi,
 2. Trendlerin analizi,
 3. Yeni açılış (tehdit), kapanış (fırsat), güçlü ve zayıf yönlerin analizinin yapılması,
 4. Makroekonominin analizi.
 - ii. Gelecek dönem için gelir stratejisinin belirlenmesi;
 1. Yeni eğilimlerin analizi,
 2. Özel etkinliklerin belirlenmesi,
 3. Gelecek dönem fiyat stratejisinin belirlenmesi.
 - iii. Önceki maddeleri gerçeğe dönüştürmek adına, yapılacak satış ve pazarlama aktivitelerinin belirlenmesi.
2. Gider bütçesinin belirlenmesi:
 - i. Maaş bütçesinin belirlenmesi;
 1. Hedeflenen çalışan sayısının belirlenmesi,
 2. Mevzuattaki değişikliklerin uygulanması (Örneğin; vergi dilimi değişimi),
 3. Tazminat, yıllık izin karşılıkları ve muhtelif yasal yükümlülüklerin mevzuattaki değişikliklere uygun olarak gözden geçirilmesi ve yeniden hesaplanması.
 - ii. Marka standartlarındaki ek değişikliklerin gözden geçirilmesi.
 - iii. Enflasyon ve kur dalgalanma etkisinin değerlendirilmesi;

1. Genel tedarikçi alımlarının enflasyon temel alınarak yenilenmesi,
 2. Dövizle endeksli ve doğrudan dövizli bedel üzerinden gerçekleştirilen alımlarda TCMB gelecek yıl kur tahmininin dikkate alınması.
- iv. Mevcut kontratların gözden geçirilmesi, enerji fiyatlarının artışlara uygun olarak yenilenmesi ve faaliyete yeni dahil olacak kontratlı işlerin bütçeye ileriki fiyatlar üzerinden dahil edilmesi.

4.3.2 Tahminleme

Otelcilik alanında İngilizce olarak sıklıkla “forecast” olarak da kullanılan tahminleme ise yapısal olarak bütçe ile benzeşmekle birlikte yaklaşım ve uygulama sıklığı olarak bütçeden farklıdır.

Tahminleme, bütçenin aksine yılda birden çok kez yapılır (Horngren vd., 2014, s. 290). Bu rapor aylık olarak yapılabileceği gibi bazı otellerde sezonluk olarak da yapılabilir (Hilton, 2011, s. 350).

Turizm işletmelerinin yoğun rekabet içerisinde aktivite sürdürmesi ve turizmde talebin esnek olduğu gerçeği, işletme paydaşlarının yatırımlarının miktarını, bütçe ve kaynak dağılımlarını doğru ve planlı bir şekilde belirlemesi adına finansal sorumluları etkin ve gerçekçi tahminleme yapma konusunda zorlamaktadır (Çuhadar, 2006, s. 42). Bu çalışma şirketin bütçede koyduğu hedeflere kısa vade ve yıl sonunda ulaşmasının ne denli mümkün olup olmadığı hakkında güncel inceleme yapmasına olanak sağlar. Bu özelliğinden dolayı, tahminlemenin bütçenin statik özelliğinin aksine daha dinamik bir karaktere sahip olduğunu da söylenebilir.

Şekilsel olarak ve format bakımından bütçeye benzemekle birlikte tahminlemede temel bütçe taslağı üzerinden gidilip gerçekleşen aylara ait reel veriler yansıtılarak yılın geriye kalanı için aylık veya takip eden ayların tamamına göre tahminleme yapılabilmesinin yanı sıra hedeflerde yukarı veya aşağı yönlü dramatik boyutlara varan sapmalara sebep olabilecek pandemi, bütçede olmayan bir kongrenin gerçekleşmesi, devletin yıl ortasında asgari ücrete ikinci zammı duyurması tarzında olaylar olması durumunda gerek gelirlerin gerekse de maliyetlerin topyekûn bir

yaklaşım ile ele alınıp tahminlemenin yılın tamamı için etraflıca ve sil baştan yapılması da gerekebilir.

4.3.3 Gerçekleşen

Gerçekleşen veriler USALI formatında hazırlanmış bir gelir tablosunda içinde bulunulan cari döneme ait geçmiş ay, 3 ay veya geçmiş cari yıllara ait gerçekleşmiş veriler üzerinden değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlayan bilgilerdir. İşletmesine ekonomik perspektiften bakan bir paydaş geçmiş bu verilerden faydalanarak bütçe veya tahminleme çalışmasına dayanak oluşturabilecekken aynı zamanda, geçmiş iki yıl veya aylara ait verileri karşılaştırarak da bir eğilim değerlendirmesinde bulunabilir.

4.3.4. İlgili ayın/ yılın ilk gününden değerlendirme gününe kadar

Bu veride finansal tabloyu hazırlayan, dönemine uygun olarak verileri ilgili ayın veya yılın başından itibaren alıp odaklanılan tarihe değin dahil ederek değerlendirmeye arz eder. Tablolarda bu veriler YTD veya MTD olarak kısaltılabilir.

4.4 Formülün Oluşturulması: Genel Bakış

Faaliyet kârı akımı metodu, hasılat arttığında ilave geliri kâra dönüştürürken azaldığında, giderlerden ilave tasarruf yapabilme sanatıdır; bu sanatın bir formülü vardır.

Faaliyet kârı akımı metodunda kazanç artış ve azalışları öncelikle 3 veriye dayandırılır: ADR, doluluk, yiyecek ve içecek departmanı ile muhtelif gelirler. Daha sonra bu veriler için çevrim oranları belirlenir.

Geleneksel yaklaşıma göre değişken maliyetler faaliyetlerdeki artış veya azalışla paralel hareket ederler. Anderson, Banker & Janakiraman (2003) yaptıkları çalışmada bunun aksi yönde bir görüş ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, 7629 şirkete ait 20 yıllık bir veriye dayalı yaptıkları analizlerinde satışlardaki %1'lik artışın satış ve yönetim maliyetlerinde %0.55'lik bir artışa sebebiyet verdiğini ortaya koyarken %1'lik düşüşün ise %0.35'lik düşüşle sonuçlandığını ortaya çıkarmışlardır (ss. 47-63).

Konaklama sektöründe de belirli bir işgal yüzdesine ulaşıldıktan sonra ek oda satışından doğan ilave giderler, göreceli olarak daha az değişken giderler olma

karakteristiği gösterir. Bunun neticesinde de oteller böyle durumlarda ek satışların neticesinde kârlılığını büyük oranda arttırır (Rushmore & Goldhoff, 1997, aktaran Met, 2007, s. 50). Başka bir ifade ile giderlerdeki artış, belirli bir noktadan sonra gelirlerdeki büyüme hızından daha yavaş bir büyüme hızı gösterme eğilimine girer çünkü konaklama endüstrisinin belli başlı bazı karakteristiğinden dolayı giderlerin başa baş noktasında karşılanması takiben elde edilen gelirlerin kârlılığa yapacağı katkının daha yüksek oranda gerçekleşmesi özelliği vardır. Otelcilik endüstrinin bu durumu destekleyen özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

1. Bilançodaki aktif varlıkların %85-90'ını taşınmaz- hareketsiz değerler oluşturur.
2. Hareketsiz veya taşınmaz varlıkların yatırım değeri yüksektir.
3. İşçilik ücretleri yüksektir (Sezgin, 1976, s. 20).

Diğer yandan ne kadar giderlerdeki artış hızı belirli bir noktadan sonra düşse de giderler tekil olarak incelendiğinde, her birim maliyetteki artış hızının diğerleriyle aynı karakteristiği göstermediği görülür.

Turizm işletmelerinde birim maliyetleri hesaplamak için maliyet birimlerinin ayrıntılı bir biçimde tanımlanması gerekir. Bir işletmede maliyet birimi, maliyeti hesaplanabilen herhangi bir şey iken birim maliyet, maliyet birimi için hesaplanan tutardır. Turizm işletmelerinde bu maliyetlerin analizi, paydaşı turizm endüstrisinin özelliklerini bilmeye zorlamaktadır zira turizm endüstrisinde sunulan ürün mal ve hizmetler yumağıdır ve bunların keskin bir biçimde ayrıştırılması çoğunlukla zor olmaktadır (Usal & Kurgun, 2006, ss. 24-25).

İlave satışların kârlılığa yapacağı etkiyi tespit etmek için öncelikle ADR ve işgal yüzdesi çevrim oranları belirlenir. Bu değerlendirme esnasında, belirlenen oda segmentlerinin çevrim katkısının hemen hemen aynı olabileceği varsayılırken gider kısmında bazı segmentlerin gidere olan ek külfetlerinin daha fazla olabileceği veya aynı kalabileceği de dikkate alınır. Şöyle ki, grup segmentinde, bireysel segmente nazaran daha az rezervasyon masrafı (kredi kartı komisyonları) olabileceği gibi daha fazla konaklama komisyonu olması beklenir. Öte yandan grup segmentindeki satışların küme halinde olmasından dolayı ADR'ın bireysel segmentlere göre daha düşük olması beklenir. Çalışan ücretlerinde ise her iki durumda da kayda değer bir büyüme veya küçülme beklenmez. Muhtelif varyant maliyetler de tahlil edildikten

sonra oda gelirlerindeki ilave her artışın GOP etkisinin, ivme eğer ADR'dan kaynaklanıyorsa %90; doluluktan kaynaklanıyorsa %70 olduğu tahmin edilir. Zira ADR'daki artışta ilave bir oda satışı olmayıp mevcuttaki odanın fiyatının arttırılmasından dolayı bir takım rezervasyon maliyetleri, komisyonlar tarzında ek maliyetlerin haricinde kayda değer oranda marjinal maliyet artışı beklenmez (Lund, 2019; Lund, 2023b). Bu durumda, maliyetlerin niteliği ve karakteristiğinin otel bazında tahlil edilmesini takiben gelir artışından doğan beklenen kâr artış veya azalışından kaynaklanan beklenen kâr azalışı maliyetlerin tesir gücüne göre revize edilebilir.

Verilen bu çevrim oranları umuma mahsus olup her işletmenin, kendi yapısına uygun olarak oranları yeniden ve kendine uygun düzeyde belirlemesi gerekir zira otelin konumu, mevsimsellik, finansal dalgalanmalar ve hepsinin ötesinde, sabit ve belirsiz giderlerin ağırlığı bu oranların belirlenmesinde etken rol oynar.

Oda gelirlerini oluşturan temel çarpanlardan bir diğeri olan doluluk kısmında yine ADR verisinde olduğu gibi ilave değişken maliyetler dikkate alınarak satılan oda sayısındaki ilave her 1 odanın GOP etkisi tespit edilir. Bu tespit esnasında rezervasyon departmanının kârlılığını etkileyen unsurlar olan komisyon ve rezervasyon masrafları türünden ilave oda satışından doğrudan etkilenen maliyetler de dikkate alınır. Bu maliyetler, ilave kat hizmetleri personeli, ek buklet malzemesi külfeti ve enerji maliyetleri türünden belirsiz maliyetlerdir. Bu türden giderlerin tespit edilmesinin sonucunda da oda satışlarındaki ilave her 1 odalık satışın GOP etkisinin %70 dolaylarında olacağı tahmin edilir (Lund, 2019).

Yiyecek ve İçecek (F&B) departmanında ise takviye gelir artışının GOP katkısı hesaplanırken giderler iki kısımda tahlil edilir: Satışların maliyeti ve varyant giderler.

Satışların maliyeti bir oteldeki hasılat merkezlerinin yaygın karakteristiğinin aksine F&B departmanında kayda değer bir hacme sahiptir. Bu durumun nedenleri ise F&B departmanında doğrudan mamul bazlı üretim yapılması ve bu departmanın kâr marjlarının diğer departmanlara kıyasla daha düşük olması olarak açıklanabilir. Daha açık bir ifadeyle, odalar departmanındaki ilave her oda satışı ilave 1 çarpanlık enerji maliyeti, buklet malzemesi tarzında oda satış fiyatına oranlandığında düşük kalacak (oda satış fiyatının %15-20'i arasında maliyetler) külfetler doğuracakken, F&B departmanındaki ilave her satış, %20-%30 oranında ilave birim külfet doğuracaktır.

Bir başka faktör, ilave oda satışlarından doğan değişken maliyetlerin parasal değerinin F&B departmanındaki ilave satışlar kaynaklı değişken maliyetlere göre daha düşük kalmasıdır. Başka türden ifade edilecek olursa, odalar departmanını etkileyen değişken giderlerin toplam üzerindeki ağırlığı ilave her satıştan sonra bir miktar daha azalırken, F&B departmanında bu ağırlığın ilave satışlara bağlı olarak değişmemesidir. Şöyle ki, ilave her oda satışında, otelin oda başına enerji maliyeti bölen arttığı için düşecekken ilave her menü satışında kuver başına maliyetinin kayda değer bir biçimde düşmesi beklenmez zira satılan her bir ayrı ürün için ayrı mamul kullanılması beklenir. Bu veriler ışığında F&B departmanındaki ilave satışların GOP katkısının %50 dolaylarında olduğu varsayılır.

Tamamlayıcı gelir departmanları ise odalar ve F&B departmanı dışında kalan departmanlar olup tıpkı F&B departmanında olduğu gibi kârlılık bakımından odalar departmanının kârlılık seviyesine ulaşması güç departmanlardır. Bu durumu oluşturan başlıca 4 sebep vardır:

1. Bu departmanların genellikle marka standardını korumak, niş müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla tutuluyor olması ve çok yoğun kullanılmıyor olması.
2. Otelciliğin karakteristiği gereği, gelirlerinin büyük oranda odalar departmanı aracılığıyla sağlanması, bu departmanların toplam gelire katkısının oransal olarak daha düşük kalması.
3. Bu türden birimlerin az talep görmesinden dolayı satışların çoğunlukla sabit maliyetleri karşılayacak seviyede kalması veya çok üzerine çıkmaması.
4. Bu türden departmanların cirolarının marka standartları, müşteri memnuniyeti ve sadakatini korumak adına feda edilmesi. Örneğin: belirli bir seviyenin üzerindeki sadakat programı üyelerine sağlık merkezi girişi, otopark kullanımı (vale hizmeti) ve internet hizmetini ücretsiz sunan işletmeler veya olası müşteri memnuniyetsizliğinde bu türden hizmetlerin konuğa sunulan komplimanlar arasında ilk sıralarda gelmesi.

Dolayısıyla ne kadar maliyetler açısından F&B ve odalar departmanına göre bu departmanların faaliyetlerine devam edebilmeleri için daha az sabit maliyetlere katlanmaları gerekse de yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı bu departmanlardan

elde edilecek ek gelirin GOP katkısının %50 seviyelerini aşmayacağını varsaymak doğru bir yaklaşım olacaktır.

4.4.1 Formülün oluşturulması; giderlerin analizi

Gider veya maliyet, bir kısım fayda veya kazanç sağlamak amacıyla bir müessesenin varlıklarının değerindeki eksilmedir (Fay vd., 1985, s. 270). Başka bir ifade ile gider, kazanç için feragat edilen varlıktır. Bu varlık bir konaklama işletmesinde iş gücü, hammadde veya ana işletmeciye ait tabela kullanımı olabilir. Bu kullanımların sonucunda meydana gelen giderler bazen iş hacmine uygun olarak değişirken bazen hiç hacim olmasa dahi giderler gerçekleşmeye devam eder. Bu ayrımın saptanmasında giderlerin sabit, değişken ve yarı değişken olarak sınıflandırılması yol gösterici olur.

Faaliyet kârı akımı formülü belirlenirken bir önceki kısımda giderlerin analiz edilmesinden sonra ilave satışların brüt işletme kârına etkisinin ADR kaynaklı artışlarda %90, doluluk kaynaklı artışlarda %70, F&B ve tamamlayıcı hasılat getirici departmanlarda ise %50 dolaylarında olacağı varsayılmıştı. Bu hipotetik oranlara ulaşmadan önce bir işletmenin giderlerin toplam kârlılığa yaptığı etkiyi ölçmesi ve gerek görmesi durumunda birimlerin yapacağı katkı ve götürü oranını işletmesinin karakterine uygun bir şekilde yenilemesi gerekir. Yani bu oranlar otelden otele farklılık gösterebilir; göstermelidir. Şöyle ki, kat hizmetleri departmanında %90 taşeron hizmet alıp personel giderlerini bu ölçüde dinamikleştirmiş bir işletmede, ilave oda satışlarından doğan personel giderlerinin (taşeron hizmet alım giderleri) çalışanlarının büyük çoğunluğunu, kendi bordrosunda tutan bir işletmeye nazaran daha yüksek olması beklenir. Sonuç olarak da hipotetik olarak belirlenen %90 oranının ikinci işletmede daha düşük tutulması beklenir zira ikinci otelin gider karakteristiği gelirdeki artıştan bağımsız olarak büyük oranda sabit olma eğilimi göstermektedir ve ilave satışlardan elde edeceği kâr yüzdesini de bu doğrultuda revize etmesi gerekir. Bu türden tespitleri yapabilmek için ise öncelikle bölüm bazlı gider analizi yapmak gerekir. Bu analizi yaparken aşağıdaki sıralamanın takip edilmesi sistematik bir kuruluşu ve sağlamlasını yapmak açısından faydalı olacaktır.

1. Bölüm bazlı giderlerin tespiti.

2. Tespit edilen giderlerin sabit, değişken veya yarı değişken olarak sınıflandırılması.

3. Sınıflandırılan giderlerin satışlardaki artış veya azalışlardan etkilenme oranlarının tahminlenmesi.

David Lund'un Hotel Financial Coach adlı internet sitesinde yayınlanan "Hospitality Financial Leadership – How to Use 21-point Flow Thru Inspection" başlıklı makalesi, konaklama sektöründe faaliyet gösteren mali liderlerin, akım performansını artırmak ve süreci daha sistematik hale getirmek adına kullanabilecekleri 21 adımlık bir inceleme sürecini detaylı biçimde anlatmaktadır. Akım veya makalede kullanılan orijinal ifadeyle "Flow-thru", bir iştirakin gelirlerindeki artışın, karlılığında aynı oranda bir artışa yol açması durumunu ifade eder. Bu nedenle, "flow-thru" performansını ölçmek, iştirakin parasal sağlığı hakkında bilgi sahibi olmak için önemlidir. Lund, makalesinde "flow-thru" performansının ölçülmesi için kullanılabilir 21 adımlık bir inceleme süreci sunmaktadır. Makalede, mali liderlerin bu inceleme sürecini nasıl uygulayabilecekleri ve işletmelerinde flow-thru performansını artırmak için hangi stratejileri uygulayabilecekleri anlatılmaktadır. Bu stratejiler arasında, gelir yönetimi, maliyet yönetimi, ürün ve hizmet tasarımı, fiyatlandırma stratejileri ve pazarlama stratejileri türünden birçok konu yer almaktadır (Lund, 2023c).

4.4.1.1 Giderlerin analizi; odalar departmanı

Odalar bölümü, bir konaklama işletmesinde konukların kalışları boyunca beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetler içerisinde bulunan bölümdür. Bu bölüm kendi içerisinde ön büro ve kat hizmetleri olarak ikiye ayrılır (Can, 2004, s. 43).

Ön büro bölümü işletmede müşterilerin otele giriş, konaklama ve çıkış aşamalarında çeşitli hizmetleri yerine getirir. Kat hizmetleri bölümü ise mutfak ve depolar hariç otelin temizliği, bakımı ve düzeninden sorumlu olan departmandır (Kozak, 2008, ss. 34-35).

Her iki bölüm de konuk ile doğrudan etkileşim halinde olup arka planda yürüttükleri koordinasyon, yönetim ve denetim faaliyetleri vasıtasıyla konunun kalışı öncesi, süresi ve sonrasında memnuniyetinin işletme standartları çerçevesinde sağlanmasına yönelik çaba içerisinde bulunurlar.

Bu bölümlerden birincisi olan ön büro bölümünün temel giderleri aşağıdaki gibidir:

- Personel maaş ve diğer giderleri
- Temsil ve ağırlama giderleri
- Acente komisyon giderleri
- Operasyon malzemesi giderleri
- Sarf malzemesi giderleri

Bu giderlerden personel maaş ve muhtelif giderleri %100'e yakın oranda sabit maliyet olma karakteristiği gösterebilir zira otelin çok yoğun olduğu dönemlerde dahi bu hizmetin dışarıdan taşeron aracılığıyla sağlanması düşünülmezken yapılan fazla mesai ve haftalık izinlerin borçlu durumuna düşürülmesi (işveren ve çalışan arasında sağlanan mutabakatla çalışanın izin hakkından planlanan süreden daha ileri bir tarihte faydalanması) gibi değişikliklere giderek yoğunluk atlatılırken doğacak ekstra maliyetin toplam giderde oluşturacağı dönemlik etkinin ise +/-%1-2 dolaylarında olacağı tahmin edilir. Dolayısıyla bu türden giderlerin otelin belirli bir doluluğa ulaşıncaya dek elde ettiği cirodan karşılanacağı yani gelirdeki artış veya azalıştan etkilenme oranının çok düşük olacağı tahmin edilir.

Temsil ve ağırlama, kompliman hizmetler ve acente komisyon giderleri tarzında maliyetler ise ön büro kısmı için belirsiz maliyet olma özelliğini gösterir zira bu maliyetlerin otelde hiç müşteri yokken sıfır olması istenirken artan müşteri sayısına paralel olarak artması beklenir. Bu türden giderlerin bu özelliği de brüt kâr/ zarara etkisinin +/-%7-%8 dolaylarında oluşmasına yol açar.

Sarf ve operasyon malzemesi giderleri yarı değişken giderler olma özelliğine sahiptir çünkü bu giderler, otelde hiç konuk olmaması durumunda dahi yürütülmesi gereken operasyon için asgari düzeyde dahi olsa katlanması gereken giderlerdir. Şöyle ki, bir işletmenin %5 veya %100 dolulukta dahi hazırlanması gereken sabit raporlar olacağından dolayı kâğıt, toner ve muhtelif kırtasiye masrafları belirli bir düzeye kadar sabit kalacakken bu masrafların müşteri giriş ve çıkışlarındaki hacimsel artış veya azalış kaynaklı artma veya azalma boyutu da vardır. Bu durum giderlerin toplam kâra etkisinin +/-%2-3 dolaylarında oluşmasına yol açar.

Odalar bölümünün ikinci ayağı olan kat hizmetleri bölümünde ise katlanılan başlıca maliyetler aşağıdaki şekilde verilmiştir:

- Personel maaş ve diğer giderleri

- Buket malzemesi giderleri
 - Temizlik malzemesi giderleri
 - Sarf malzemesi giderleri
 - Taşeron giderleri
 - Tekstil malzemesi ve üniforma giderleri
- (Kappa vd., 1997, ss. 155-158)

Bu giderler de sabit giderler; personel maaş ve muhtelif giderleri, değişken giderler; buket malzemesi giderleri, taşeron giderleri ve yarı değişken giderler; temizlik ve sarf malzemesi giderleri olarak sınıflandırıldıktan sonra toplam kâra veya zarara etkisinin ön büro departmanında olduğu gibi +/- %10 dolaylarında olduğu sonucuna ulaşılır.

4.4.1.2 Giderlerin analizi; yiyecek ve içecek departmanı

Bu departmanda, giderler öncelikle aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirken;

- Personel maaş ve diğer giderleri
- Bardak, porselen ve tekstil malzemesi giderleri
- Temizlik malzemesi giderleri
- Sarf malzemesi giderleri
- Taşeron giderleri

(Davis, Lockwood, Pantelidis & Alcott, 2008, ss. 268-269)

bu giderlerin yanı sıra bu departmanda satışların maliyeti olarak da bilinen, birim üretim başına maliyetin marjinal olarak %100 oranında artması beklenen ham mamul giderler de önemli bir yer tutar. Mamul giderler satışı yapılan 1 birimlik üretimde 1 birim olarak gerçekleşiyorsa 2 birimlik üretimde 2 olarak gerçekleşir çünkü satılan her bir ürün için aynı porsiyonda mamul tüketimi olur; tüketim satış arttıkça azalmaz.

Yiyecek ve içecek departmanının bu özelliğinden dolayı bu departmandaki yiyecek ve içecek maliyetleri doğrudan değişken maliyet olarak sınıflandırılır. Doğrudan değişken maliyetler bir yiyecek ve içecek işletmesinde iş hacmine doğrudan bağımlı ve hacimdeki her artış veya azalışın eşdeğer bir artış veya azalış getirmesini beklediği maliyetlerdir (Dittmer & Keefe, 2006, ss., 13-14).

Yiyecek içecek departmanındaki maliyetlerin bu karakteristiğinden dolayı satışlardaki artışın toplam gelire katkısının %50 civarlarında olması beklenir.

4.5 Uygulamalı Örnek Olay: Gelirlerin GOP Katkısı

Faaliyet kârı akımı metodunun formülünün temellerinin oluşturulması kısmında, varyant giderler tahlil edildikten sonra ADR kaynaklı oda gelirindeki ilave her artışın GOP katkısının %90 oranında gerçekleşeceği, artışın ilave oda satışlarından olması durumunda ise %70 oranında kalacağı varsayımına ulaşılmıştı.

Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı temsili şehir oteline ait gelir tablosunun bir kısmı aşağıdaki gibi verilmiştir:

Tablo 10: USALI formatında hazırlanmış temsili gelir tablosunun üst satır verileri.

	Haziran						
	Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar(YTD)			
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	
Kullanılabilir Odalar	12600	12600	12600	76020	76020	76020	
Satılan Odalar	9702	9198	8946	47132	48653	44852	
Doluluk	77%	73%	71%	62%	64%	59%	
ADR	₺1.212,75	₺1.314,00	₺1.278,00	₺1.122,20	₺1.158,40	₺1.067,90	
Odalar RevPar	₺933,82	₺959,22	₺907,38	₺695,76	₺741,38	₺630,06	
Toplam RevPar							
Toplam Oda Geliri	₺11.766.100,50	₺12.086.172,00	₺11.432.988,00	₺52.891.979,28	₺56.359.403,52	₺47.897.237,22	

Bu veriler ışığında ise faaliyet kârı akımı metodunun ilgi alanına gireceği düşünülen aşağıdaki problemlere yanıt bulunması amaçlanmıştır.

Örnek problem 1: Cari dönemde gerçekleşen oda gelirinin, haziran ayı için GOP’ye yapması gereken artış veya azalış rakamı ADR bağlamında bütçeye kıyasla nedir?

Örnek problem 2: Önceki yıl ile karşılaştırıldığında bütçelenen oda gelirinin GOP’ye yapması gereken artış veya azalış rakamı, ilk 6 ay için doluluk bağlamında nedir?

Örnek problem 3: YTD veriler ışığında bu işletme bütçe baz alındığında doluluğa mı ağırlık vermelidir yoksa ADR’a mı?

Yukarıda verilen problemler için öncelikle tablodaki verilerin tahlil edilmesi gerekir. Sadece tabloda verilen bilgiler ışığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1. Haziran ayı içerisinde hem önceki yıl hem de bütçeye kıyasla daha yüksek doluluk oranına ulaşılmış olmasına rağmen toplam oda geliri önceki yıl verisinin üzerinde gerçekleşirken bütçenin altında gerçekleşmiştir. Bunun nedeni, cari dönemde gerçekleşen ADR’ın, hem bütçenin hem de bir önceki yılın altında kalmış olmasıdır. Otel, geçen yıla göre ADR’daki kayıp oranına (%5) nazaran daha yüksek

bir oranda doluluk artışı (%8) sağladığı için toplam oda gelirinde geçen yıl verisinin az da olsa üzerinde kalmayı başarmıştır. Dolayısıyla otel ADR'daki kaybından doğan toplam oda gelirindeki düşüşün bir kısmını, doluluktaki artışla telafi etmiştir. ADR'ın düşüp doluluğun yükseldiği bir senaryoda otelin o ay grup konaklamalı misafire ağırlık verdiği yorumu yapılabilir.

2. RevPAR da 2. maddedeki benzer sebeplerden dolayı, bütçenin altında kalırken önceki yıl gerçekleşen verisinin üzerinde kalmıştır. Eğer ADR'ın sabit kaldığı durumda doluluk oranı önceki yıllarla aynı gerçekleşseydi RevPAR önceki yılın da altında kalacaktı. Buna karşılık, doluluğun olduğu haliyle kaldığı, bütçedeki ADR hedefinin yakalandığı bir senaryoda toplam oda gelirinde 662,000.00TL büyüme olacakken, gerçekleşen RevPAR bütçenin de üzerine çıkacaktı.

Bu temel yorumlar aynı yöntem kullanılarak geçen yıl ve şimdiki dönem (YTD) verilerini karşılaştırırken de yapılabilir.

4.5.1 Problemlerin çözümü

1. Soruda cari dönemde gerçekleşen oda gelirinin, haziran ayı için GOP'ye yapması gereken büyüme veya küçülme rakamı bütçe esas alınarak ADR bağlamında istenmektedir. Sorunun çözümü için gerekli veriler aşağıdaki şekilde yazılır;

Haziran gerçekleşen oda geliri: ₺11.766.100,50

Haziran bütçe oda geliri: ₺12.086.172,00

Bu iki veri karşılaştırıldığında haziran ayında bütçeye kıyasla oda geliri bağlamında-₺320.071,50'lik bir geride kalış olduğu görülür. Oda gelirindeki artış veya azalışların ADR bazlı GOP etkisinin %90 civarında olacağı varsayımından yola çıkarak cari dönemde gerçekleşen bu geride kalışın %90'ının GOP'ye olumsuz etki edeceği, dolayısıyla GOP'de-₺288.064,35'lik bir geriye düşüşe sebep olacağı sonucuna ulaşılır.

2. Soruda ise önceki yıl ile karşılaştırıldığında, bütçelenen oda gelirinin GOP'ye yapması gereken büyüme veya küçülme rakamı ilk 6 ay için doluluk bağlamında sorulmuştur. İlk 6 ay için bütçelenen oda geliri ve önceki yılın ilk 6 ayı için gerçekleşen oda geliri aşağıdaki gibi verilmiştir:

Bütçelenen oda geliri: ₺56.359.403,52

Gerçekleşen oda geliri: ₺47.897.237,22

Bu veriler ışığında bütçelenen hedefin önceki yılın verisine kıyasla ₺8.462.166,30 daha yukarıda olduğu sonucuna ulaşılır. %70 faaliyet kârı akımı varsayımından yola çıkarak bu artışın GOP'ye ₺5.923.516,41'lik bir ek katkıda bulunması beklenir.

Son soruda ise YTD veriler ışığında bu şirketin, bütçe uyarınca doluluğa mı yoksa ADR'a mı ağırlık vermesi gerektiği sorulmuştur. Mevcut durumda bu işletme, bütçeye dayanarak hem ADR hem de doluluk bağlamında hedefin gerisinde kalmıştır. Oda gelirindeki geride kalmanın sebebini ilk bakışta doğrudan ADR'a veya doluluğa bağlamak güçtür nitekim bu değişkenlerin dip satıra etki gücünü tek tek ölçmek gerekir.

Tabloya bakan bir yönetici ilk olarak toplam oda gelirine baksaydı ADR'ın aynı kalıp doluluğun yükseldiği bir senaryoyu daha rasyonel bulacaktı. Zira ilk durumda az bir farkla da olsa toplam oda geliri alternatif duruma nazaran daha yüksek çıkmaktadır. Peki, gerçekten öyle midir?

1. senaryoda eğer bu işletme aynı ADR rakamını gerçekleştirip bütçedeki doluluk hedefine ulaşıyorsa oda gelirinde ₺1.706.192,88'lik bir büyüme olacaktır. Bu artışın GOP etkisi (büyüme ilave oda satışı yoluyla sağlandığı için %70 baz alınarak) ilave ₺1.194.335,02'lik brüt kâr şeklinde gerçekleşecekti.

Doluluğun aynı kalıp (%62) ADR bağlamında bütçedeki hedefin yakalandığı 2. senaryoda ise o ay ₺54.597.708,80'lik bir oda geliri elde edilerek ₺1.705.729,52'lik bir ivme sağlanacaktı. Bu artışın GOP etkisi ilave ₺1.535.156,57'lik brüt kâr şeklinde gerçekleşecekti.

Bu iki senaryo karşılaştırıldığında, 1. senaryo yani ADR'ın aynı kaldığı senaryoda elde edilen ilave GOP katkısının, 2. senaryoya kıyasla ₺340.821,55'lik bir tutarda daha az olduğu sonucuna ulaşılır. Bu durumda, otelin yapması gereken ADR hedefine odaklanmak olacaktır. Başka bir ifadeyle bu otel bütçeye nazaran daha düşük doluluk sağlasa dahi bütçedeki ADR rakamını yakalayarak daha yüksek kârlılık rakamlarına ulaşabilir. *Dolayısıyla toplam oda gelirinin daha yüksek olduğu senaryo her zaman daha kârlı senaryo değildir.*

Bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda bazı bilim insanları, yukarıdaki çıkarımı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Yazarlar yaptıkları çalışmalarda

yüksek ADR rakamlarına sahip otellerin, doluluk oranı bakımından yüksek ve ADR rakamı bakımından düşük otellere kıyasla nispi olarak daha yüksek gelir elde ettiklerine ulaşmışlardır (Poldrugovac, Jankovic & Persic, 2019, ss. 80-81).

Singh vd. tartışmayı bir adım daha ileriye götürerek otel kârlılığını etkileyen üst satır ve alt satır göstergeleri arasındaki bağlantıyı araştırmışlar; ADR ve doluluğun bir otelin kârlılığına pozitif ve tutarlı bir düzeyde katkıda bulunduğunu teyit ederken ADR göstergesinin dip satır kârlılığı belirlemede daha güçlü bir gösterge olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Singh vd., 2014, s. 2).

Soruda verilen her iki durumun da analizi aşağıdaki biçimde tabloya aktarılmıştır:

Tablo 11: Olay analizinde verilen senaryoların karşılaştırılması.

	Mevcut		1. Senaryo (ADR Aynı)	2. Senaryo (Doluluk Aynı)
	Gerçekleşen	Bütçe		
Doluluk	62%	64%	64%	62%
Satılan Oda Sayısı	47132	48653	48653	47132
ADR	₺1.122,20	₺1.158,40	₺1.122,20	₺1.158,40
Toplam Oda Geliri	₺52.891.979,28	₺56.359.403,52	₺54.598.172,16	₺54.597.708,80
Oda Gelirindeki Artış			₺1.706.192,88	₺1.705.729,52
Bütçeye göre GOP'ye katkı			₺1.194.335,02	₺1.535.156,57
Fark			₺340.821,55	

Bu bilgilerden yola çıkarak işlemleri formüle dayandırmak gerekirse aşağıdaki çıkarımlar da yapılabilir:

ADR kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen ADR- Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90 veya ADR'daki varyans x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90.

Doluluk kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı- Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x %70 veya Satılan oda sayısındaki varyans x Planlanan ADR x %70.

F&B ve tamamlayıcı operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Gelir- Planlanan Gelir) x %50 veya F&B ve diğer departmanlardaki gelir varyansı x %50.

4.6 Uygulamalı Örnek Olay: Hedef Faaliyet Kârı Akımı Ve Oranının Bulunması

Çalışmanın *Konaklama Endüstrisi İçin Tek Düzen Hesap Planı* adlı başlığında verilen USALI'ye uygun olarak hazırlanmış temsili gelir tablosuna ilgili veriler tahmini olarak aşağıdaki tablodaki gibi yerleştirilmiştir.

Verilen bu tablo yardımıyla aşağıdaki temel sorulara yanıt aranmıştır:

Örnek problem 1: Haziran Ayı için, bütçe brüt işletme kârı hedefi referans alınarak faaliyet kârı akım rakamı nedir?

Örnek problem 2: 6 aylık brüt işletme kârı için, bir önceki yıl baz alınarak faaliyet kârı akım oranı nedir?

Örnek problem 3: Faaliyet kârı akımı metodu ışığında Haziran ayının mı yoksa yılın ilk 6 ayının mı bütçeye kıyasla daha başarılı geçtiği söylenebilir?

Tablo 12: USALI formatında hazırlanmış örnek gelir tablosu.

ÖZET OPERASYON TABLOSU						
Haziran 2022			DÖNEM			
	Simdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Simdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Kullanılabilir Odalar	12600	12600	12600	76020	76020	76020
Satılan Odalar	8442	7938	7056	36490	38010	31928
Doluluk	67%	63%	56%	48%	50%	42%
ADR	₺1.455,52	₺1.470,00	₺1.260,00	₺1.177,08	₺1.027,30	₺939,07
Odalar RevPar	₺975,20	₺926,10	₺705,60	₺565,00	₺513,65	₺394,41
Toplam RevPar	₺1.154,63	₺1.096,50	₺835,43	₺668,96	₺608,16	₺466,98
Haziran 2022			DÖNEM			
	Simdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Simdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri						
Odalar	₺12.287.476,55	₺11.668.860,00	₺8.890.560,00	₺42.951.319,62	₺39.047.570,27	₺29.983.021,37
Yiyecek & İçecek	₺1.965.996,25	₺1.867.017,60	₺1.422.489,60	₺6.872.211,14	₺6.247.611,24	₺4.797.283,42
Diğer Operasyon Dept.	₺245.749,53	₺233.377,20	₺177.811,20	₺859.026,39	₺780.951,41	₺599.660,43
Muhtelif Gelirler	₺49.149,91	₺46.675,44	₺35.562,24	₺171.805,28	₺156.190,28	₺119.932,09
Toplam Operasyon Geliri	₺14.548.372,24	₺13.815.930,24	₺10.526.423,04	₺50.854.362,43	₺46.232.323,20	₺35.499.897,30
Departman Giderleri						
Odalar	₺2.457.495,31	₺2.333.772,00	₺1.778.112,00	₺8.590.263,92	₺7.809.514,05	₺5.996.604,27
Yiyecek & İçecek	₺1.474.497,19	₺1.400.263,20	₺1.066.867,20	₺5.154.158,35	₺4.685.708,43	₺3.597.962,56
Diğer Operasyon Dept.	₺122.874,77	₺116.688,60	₺88.905,60	₺429.513,20	₺390.475,70	₺299.830,21
Toplam Departman Giderleri	₺4.054.867,26	₺3.850.723,80	₺2.933.884,80	₺14.173.935,47	₺12.885.698,19	₺9.894.397,05
Toplam Departman Karı	₺10.493.504,98	₺9.965.206,44	₺7.592.538,24	₺36.680.426,95	₺33.346.625,01	₺25.605.500,25
Dağıtılmayan Operasyon Giderleri						
Genel Yönetim	₺2.036.772,11	₺1.934.230,23	₺1.473.699,23	₺7.119.610,74	₺6.472.525,25	₺4.969.985,62
Bilgi İşlem	₺581.934,89	₺552.637,21	₺421.056,92	₺2.034.174,50	₺1.849.292,93	₺1.419.995,89
Satış ve Pazarlama	₺1.163.869,78	₺1.105.274,42	₺842.113,84	₺4.068.348,99	₺3.698.585,86	₺2.839.991,78
Bina Bakım ve Destek	₺872.902,33	₺828.955,81	₺631.585,38	₺3.051.261,75	₺2.773.939,39	₺2.129.993,84
Enerjiler	₺1.745.804,67	₺1.657.911,63	₺1.263.170,76	₺6.102.523,49	₺5.547.878,78	₺4.259.987,68
Toplam Dağıtılmayan Giderler	₺6.401.283,78	₺6.079.009,31	₺4.631.626,14	₺22.375.919,47	₺20.342.222,21	₺15.619.954,81
Brüt İşletme Karı	₺4.092.221,19	₺3.886.197,13	₺2.960.912,10	₺14.304.507,49	₺13.004.402,80	₺9.895.545,44
Yönetim Harçları	₺727.418,61	₺690.796,51	₺526.321,15	₺2.542.718,12	₺2.311.616,16	₺1.774.994,87
Operasyon Dışı Gelir ve Giderlerden Önceki Gelir	₺3.364.802,58	₺3.195.400,62	₺2.434.590,95	₺11.761.789,36	₺10.692.786,64	₺8.210.550,57
Operasyon Dışı Gelir ve Giderler						
Gelir	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Kira	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Bina ve Diğer Vergiler	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67
Sigorta	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67
Diğer	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Toplam Operasyon Dışı Gelir ve Giderler	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33
EBITDA	₺3.297.719,25	₺3.128.317,29	₺2.367.507,62	₺11.694.706,03	₺10.625.703,31	₺8.143.467,24
Yenileme Rezervi	₺134.592,10	₺127.816,02	₺97.383,64	₺470.471,57	₺427.711,47	₺328.422,02
Yenileme Rezervi Düşülmüş EBITDA	₺3.163.127,14	₺3.000.501,26	₺2.270.123,98	₺11.224.234,46	₺10.197.991,84	₺7.815.045,22

Örnek problem 4: Faaliyet kârı akımı metodu ışığında 2022 yılına ait ilk 6 aylık bütçe verisindeki brüt işletme kârı bir önceki yıla ait veriye nazaran en az ne kadar olmalıdır?

Örnek problem 5: Faaliyet kârı akımı metodu ışığında 2022 yılına ait ilk 6 aylık bütçe verisindeki brüt işletme kârı ve Haziran ayı verisi faaliyet kârı akımı metoduyla karşılaştırıldığında Haziran ayının mı yoksa 6 aylık dönemin mi daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılabilir?

4.6.1 Problemlerin çözümü

1. problemde Haziran ayında gerçekleşen veriler ile bütçe verilerinin karşılaştırılıp toplam gelirdeki artış veya azalışın, brüt işletme kârına yapacağı tesir ve bu tesirin limitler dahilinde olup olmadığı sorulmuştur.

Problemin çözümü için öncelikle Haziran ayı gerçekleşen verisi ve Haziran ayı bütçe verisi arasındaki farklar yatay analiz yöntemiyle çıkarılır. Yatay analiz rakamsal

ve yüzdesel şekilde ifade edilebilen ve verilerin yükselme veya düşme şeklinde ifade edildiği bir finansal analiz tekniğidir (Bekteshi, 2018, s. 114).

Problemin çözümü için gerekli bilgiler ise temel göstergeler, gelirler ve brüt işletme kârı olduğu için diğer bölümler tahlil edilmeyip ilgili başlıklar tabloda gizlenmiştir ama toplam kârlılığa etkileri kapsam dışı bırakılmamıştır.

Tablo 13: Cari dönemde gerçekleşen aya ait ve bütçe verilerinin karşılaştırılması.

ÖZET OPERASYON TABLOSU			
Haziran 2022	DÖNEM		
	Şimdiki Dönem		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Fark
Kullanılabilir Odalar	12600	12600	0
Satılan Odalar	8442	7938	504
Doluluk	67%	63%	4
ADR	₺1.455,52	₺1.470,00	-₺14,48
Odalar RevPar	₺975,20	₺926,10	₺49,10
Toplam RevPar	₺1.154,63	₺1.096,50	₺58,13
Haziran 2022	DÖNEM		
	Şimdiki Dönem		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Fark
Operasyon Geliri			
Odalar	₺12.287.476,55	₺11.668.860,00	₺618.616,55
Yiyecek & İçecek	₺1.965.996,25	₺1.867.017,60	₺98.978,65
Diğer Operasyon Dept.	₺245.749,53	₺233.377,20	₺12.372,33
Muhtelif Gelirler	₺49.149,91	₺46.675,44	₺2.474,47
Toplam Operasyon Geliri	₺14.548.372,24	₺13.815.930,24	₺732.442,00
Brüt İşletme Karı	₺4.092.221,19	₺3.886.197,13	₺206.024,06

Yatay analiz yöntemiyle farkların belirlendiği tabloda, ilk bakışta satılan oda sayısında 504 adet ve 4 puanlık bir büyüme görünür. ADR ise bütçeye kıyasla ₺14,48 geride kalmıştır. Toplam gelirler ve brüt işletme kârı, bütçe temel alındığında artış göstermiştir.

Bir önceki kısımda verilen faaliyet kârı akımı formülü esas alınarak ve yapılan yatay analizden çıkarılan sonuçlara uygun olarak:

1. Haziran ayı gerçekleşen verileri,
2. Haziran ayı bütçe verileri,

ADR kaynaklı faaliyet kârı akımı, doluluk kaynaklı faaliyet kârı akımı ve F&B ve sair departmanlara ait gelirlerden doğan faaliyet kârı akımı metodu özelinde ayrı ayrı değerlendirilir.

Yapılan değerlendirmede ADR kaynaklı faaliyet kârı akımının-₺110.037,10;

Doluluk kaynaklı faaliyet kârı akımının ₺518.616,00;

ve F&B ve diğ er operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet kârı akımının ₺56.912,72 olduğu sonucuna ulaşılır.

Uygulanan formüller ve ulaşılan sonuçlar aşığıda tekraren belirtilmiştir;

ADR kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen ADR- Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90=₺110.037,10

Doluluk kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı- Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x %70= ₺518.616,00

F&B ve diğ er operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Gelir- Planlanan Gelir) x %50= ₺56.912,72

Edinilen bu veriler alt alta toplandığında GOP'de toplam ₺465.491,62'lik bir büyüme gerçekleşmesi beklenmektedir, oysa o ayın brüt işletme kârındaki artış (veya azalış) ₺206.024,06 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durumda –işletme o ay her ne kadar kâr elde etmiş olsa da- bütçe nazarında, elde edilen ilave satış gelirlerinden doğan hasılat yansıtılmamış olup işletme, faaliyet kârı akımı formülüne dayanarak arzu edilen kâr hedefinin altında bir gelir elde etmiştir.

2. örnek problemde sorulan 6 aylık brüt işletme kârı için bir önceki yıla kıyasla faaliyet kârı akım oranı için öncelikle yatay analiz yöntemiyle 6 aylık veriler karşılaştırılır. Sonrasında faaliyet kârı akımı metodu 6 aylık dönemler için uygulanır. Uygulamanın sonunda ₺4.184.899,92'lik ilave büyüme gerçekleşmesi beklenir oysa 6 aylık brüt işletme kârı artışı ₺1.300.104,68 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda – işletme o ay her ne kadar kâr elde etmiş olsa da- bütçeye göre elde edilen ilave satış gelirlerinden doğan gelirin tamamı yansıtılmamış olup hedeflerin altında bir ay gerçekleştirmiştir.

Tablo 14: Cari dönemde gerçekleşen aya ait ve bütçe verilerinin karşılaştırılması.

ÖZET OPERASYON TABLOSU			
Haziran 2022	DÖNEM		
	Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Fark
Kullanılabilir Odalar	76020	76020	0
Satılan Odalar	36490	38010	-1520
Doluluk	48%	50%	2
ADR	₺1.177,08	₺1.027,30	₺149,79
Odalar RevPar	₺565,00	₺513,65	₺51,35
Toplam RevPar	₺668,96	₺608,16	₺60,80
Haziran 2022	DÖNEM		
	Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri			
Odalar	₺42.951.319,62	₺39.047.570,27	₺3.903.749,35
Yiyecek & İçecek	₺6.872.211,14	₺6.247.611,24	₺624.599,90
Diğer Operasyon Dept.	₺859.026,39	₺780.951,41	₺78.074,99
Muhtelif Gelirler	₺171.805,28	₺156.190,28	₺15.615,00
Toplam Operasyon Geliri	₺50.854.362,43	₺46.232.323,20	₺4.622.039,23
Brüt İşletme Karı	₺14.304.507,49	₺13.004.402,80	₺1.300.104,68

Soruda sorulan faaliyet kârı akım oranı %31 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu veriye de elde edilmiş kâr artışı, elde edilmesi beklenen marjinal gelire bölünerek ulaşılabilir. Eğer bu işletme 6 aylık süreçte ₺17.189.302,72 tutarında GOP elde edip bütçeye dayanarak ₺4.184.899,92 tutarında GOP artışı sağlasaydı (bütçedeki rakam sabit kalıyor), bu durumda faaliyet kârı akımı oranı %100 çıkacaktı. Dolayısıyla o işletmenin gelirlerden sağladığı artışın tamamını, GOP'ye yansıtarak giderlerini iyi yönettiği ve gelirlerini arttırdığı ölçüde giderlerini arttırmadığı sonucu çıkacaktı.

3. örnek problemde ise önceki sorulardan farklı biçimde Haziran ayının mı yoksa, yılın ilk 6 ayının mı bütçeye kıyasla daha başarılı geçtiği sorulmuştur.

1. soru yanıtlanırken elde edilen ₺465.491,62'lik teorik artışın, ₺206.024,06 reel artışla kıyaslanması sonucunda %44'lük bir oran elde edilir. 2. Soruda ise FKAÖ'nün (Faaliyet Kârı Akımı Oranı) %31 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda Haziran ayının tekil bir ay halinde 6 aylık döneme nazaran daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Örnek problem 4'te verilen faaliyet kârı akımı metodu ışığında, 2022 yılına ait ilk 6 aylık bütçedeki brüt işletme kârı, bir önceki yıla ait cari dönemde gerçekleşen veriye göre en az ne kadar olmalıydı sorusunda yine uygulanan formül sonrasında işletmenin sağladığı ilave satışlardan dolayı bir önceki yılın ilk 6 aylık verisindeki GOP baz alınarak dip toplamında, ₺7.849.822,17'lik ilave bir GOP akımı olması

Yapılan bu işlemlerin sonucunda eğer bu işletme, ilk 6 ay için ₺17.835.367,61'lik GOP gerçekleştirseydi %100'lük FKAO hedefine ulaşılacağı sonucuna varılır. İşlemin sağlamlasını yapmak için iki dönem arasında GOP'de gerçekleşen fark, olması gereken FKA tutarına bölünür ve %100 sonucuna ulaşılır;

Gerçekleşmesi hedeflenen brüt işletme kâr artışı: ₺7.849.822,17 (a)

Faaliyet kârı akımı metoduna uygun olarak gerçekleşmesi beklenen brüt işletme kâr artışı: ₺7.849.822,17 (b)

a/b= %100

4.7 Faaliyet Kârı Akımı Metodu ve Gelir Büyümesi

Turizm, başta güvenlik problemleri olmak üzere savaş ve doğal afetler, siyasal, politik ve ekonomik problemler ve hükümet bunalımları tarzında olaylardan çabuk etkilenen bir sektördür (Bahar & Kozak, 2008, aktaran Bahar & İlal, 2020, s. 126). Endüstrinin farklı kolları incelendiğinde ekonomik, güvenlik, politik, mevsimsellik ve rekabetçi baskılar tarzında kırılabilirlik kaynaklarından en çok etkilenen alt kolun konaklama işletmeleri olduğu ve bu sıralamayı seyahat acenteleri ve havayolu işletmelerinin izlediği ortaya konmuştur (Doğantan & Kozak, 2018, s. 587).

Endüstrinin bir alt kolu olan konaklama işletmelerinin bazı özellikleri ise kriz anlarında onları daha çok kırılabilir hale dönüştürür. Bu durumu Bahar & İlal aşağıdaki açıdan özetlemiştir:

“Tarım dahil diğer tüm sektörlerde üretilen her çeşit ürünü bir şekilde muhafaza ya da stok etme şansı varken, seyahat ve turizm sektöründe ne yazık ki bu mümkün değildir. Bir otel odasını veya bir uçak koltuğunu, yaşanan herhangi bir ekonomik vb. kriz ortamında depolamak veya stok etmek imkânsızdır” (Bahar & İlal, 2020, s. 134).

Çelik & Özdevecioğlu kriz açısından otellerin bazı özelliklerini aşağıdaki şekilde genişletmiştir:

1. Mevsimsel değişimlere daha açıktır.
2. Lüks tüketim malı sayılabileceği için kriz dönemlerinde ilk terk edilecek hizmet kategorisine girer.
3. Depolanamayan ürün üretir.
4. Ürün çeşitlendirme imkânı azdır.

(Çelik & Özdevecioğlu, 2002, s. 60)

Otel işletmelerinin lüks tüketim malı sayılması ve yüksek yatırım maliyeti gerektirmesi başka bir problemi de beraberinde getirir: Yenileme ihtiyacı.

Bu türden işletmeler tüketicide oluşan kalite algısının süreklilik gerektirmesi, yatırımın genellikle lüks ürünlerden oluşması ve envanterin sürekli kullanıma açık ve döngüsel biçimde kullanımda olmasından dolayı hızlı yıpranması gibi sebeplerden dolayı devamlılık arz eden bir yıpranma sürecine tabi olurlar ve yenileme, tamirat ve tadilat işlemlerinin uzun süreler alması ve masraflı olmasından dolayı operasyonlarını belli başlı dönemlerde, kısmen veya tamamen kapatırlar ve bu işlemler için yüklü miktarlarda kaynak ayırırlar. Bundan dolayı işletmeler, genellikle gelirin arzulanan düzeyde arttırılmadığı durumlarda hacmi arttırarak hasılat artışına yönelirken dinamik fiyatlama gibi gelir yönetimi stratejileri sayesinde, aynı tutarda gelirin elde edileceği varsayıldığında geliri, hacimsel artıştan ziyade hacmi sabit tutarak veya azaltma yoluna giderek satış fiyatını arttırmak suretiyle sağlamayı amaçlarlar. İşletmeler bu sayede odalarının uzun vadede daha az yıpranmasını sağlarken kısa vadede ekstra hacimsel artıştan doğacak değişken gider külfetini de minimize etmiş olurlar. Kazanç hedefinin satış fiyatıyla sağlanamadığı durumlarda ise işletmeler mecburen hacimsel artışa giderler. Bu durumda gerek uzun vadeli giderleri gerekse de hacimdeki artıştan doğan değişken giderleri karşılamak adına satış fiyatını olabildiğince yukarıda tutmaya çalışırlar ve bunu sağlamaya yönelik ölçülebilir hedefler koyarlar.

Konaklama işletmelerinin yukarıda bahsedilen hassas özellikleri, bu işletmelerin yönetiminde bir gereksinimi de doğal olarak beraberinde getirir: Verimlilik.

Kârlılığın azaldığı ya da zarar edilen dönemlerde, yöneticilerin temel problemi maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak yani yüksek kaliteli kârlılığı sağlamak olur. Bu amaçla, daha az personel çalıştırmak ve/veya düşük ücretler ödemek tarzında kolay ancak etkisiz yöntemler kullanmak onların aklına gelen ilk yöntemlerden olur (Met & Erdem, 2006, s. 54). İşletmeler bunun yanı sıra başarılı kazanç yönetimi uygulamaları ve “yüksek kaliteli kâr” arayışları sayesinde faaliyet kararlarının başarılı biçimde şekillendirilmesi (Needles Jr., Powers, & Şenyiğit, 2018, s. 25), sürdürülebilir kârlılığın sağlanması (Penman & Zhang, 2002, s. 6) ve daha spesifik bir biçimde iş

sözleşmelerinin imzalanması ve yatırım kararlarının alınması sürecinde kazanç yönetimi metotlarından faydalanabilirler (Kamarudin & Ismail, 2014, s. 226).

Otel işletmeleri bu gibi özellikleri sayesinde hem kriz dönemlerinde hem de normal dönemlerde süreklilik gerektiren bir tasarruf arayışı içerisinde olurlar ve gelirlerini büyümeye ihtiyaç duyarlar çünkü bu koldaki yatırım maliyetinin yüksek olması (Yılmaz, 2016, s. 271), yatırım geri dönüş hızının bu durumun bir sonucu olarak yavaş olması, işletmelerin hizmet üretim odaklı çalışmasının bir sonucu olarak personel giderlerinin yüksek olmasına rağmen nitelikli personel ihtiyacından (Ertaş, 2018, s. 1143) dolayı personelden vazgeçme ve rotasyon şansının düşük olması ve sektörel krizlerin yaşandığı durumlarda gelir kaybının çok hızlı bir şekilde hissedilme potansiyeli olmasından dolayı bu türden işletmelerin devam eden ve tek seferlik tasarruf planları olması gerektiği gibi kendisine bu alanda hareket etme imkânı sağlayacak parasal enstrümanlarının bulunmasını da zorunlu kılar.

Otel işletmeleri, sürdürülebilirliği sağlamak, kârlılığını artırmak ve gelecekteki yatırımları planlamak için tasarruf stratejileri oluşturmalıdır. Otelcilik sektöründe tasarruf etmek hem işletmelerin hem de müşterilerin yararına olabilir. Doğru stratejilerle geliri yönetmenin yanı sıra, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için yapacakları tasarruf da doğru bir açıdan yapıldığında yapının kârlılığını artırabilir. Bunun yanı sıra, tasarruf etmek şirketin çevreye olan duyarlılığını da artırır. Doğru yapılan tasarruf hem işletme hem de çevre açısından kazançlı olabilir.

Faaliyet kârı akımı metodunun bir müessesenin kârlılığını ölçmede ölçek olması gibi aynı zamanda şirketin giderlerini ne derece yönettiği ve ilave gelirlerinin ne kadarını kâra dönüştürdüğü konusunda da yol gösterici olması, metodu her iki perspektiften de kullanışlı kılan bir enstrüman haline getirir.

4.7.1 Konaklama işletmelerinde tasarruf imkânları

Otel işletmeleri, enerji, su, yiyecek ve içecek türünden birçok kaynağı tüketirler. Bu kaynakları verimli bir biçimde kullanmak ve israfı önlemek, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için atması gereken adımlardan biridir. Örneğin, enerji tasarrufu için LED dönüşümü yapılması, su tasarrufu için su akımlarının kontrol edilmesi ve yiyecek israfını önlemek için mutfaklarda ürün stokunun doğru şekilde yönetilmesi gibi adımlar atılabilir.

Otel işletmeleri ayrıca, çevre dostu bir işletme biçiminde de aktivite gösterebilirler. Bu amacı gerçekleştirmek için atılması gereken adımlardan biri de geri dönüşüm yapmaktır. Atıkların geri dönüşümü hem çevrenin korunmasına katkı sağlar hem de işletmenin maliyetlerini düşürür. Geri dönüştürülebilir malzemelerin doğru biçimde ayrılması ve geri dönüşüm işleminin düzenli bir şekilde yapılması, çevre dostu bir işletme imajı oluşturmanın yanı sıra işletmenin maliyetlerini de düşürür.

Bu tedbirlere ek olarak işletmeler gerek kriz durumlarında gerekse de operasyonun normal düzeyde işlediği zamanlarda da birtakım prosedürleri gözden geçirerek tasarruf ve ek kaynak yaratma konusunda hareket alanı sağlayabilirler. Bu imkânlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Basılı evrakın azaltılması ve dijitalleşme.
- Bazı katların kapatılması.
- Misafirlere daha çok aydınlık ve güneş gören odaların tahsis edilmesi ve mevsim etkilerinden olumlu yönde faydalanılması.
- Yoğun işlem gerektirmeyen tekstil, cam ve porselen ürünlerinin yıkanması esnasında kullanılan su sıcaklığının düşürülmesi.
- Nakit akış durumuna uygun olarak tedarikçi alımlarının toptan veya perakende yapılması konusunda tercih yapılması.

Salt kriz açısından bakıldığında işletmeler bu gibi dönemlerinde tasarruf tedbirlerini daha katı boyutlara taşıyabilirler. Bu tedbirler personel çıkarma, personelin ücretsiz izine gönderilmesi, satışların ve girdi maliyetinin düşürülmesi şeklinde olabilir (Çelik & Özdevecioğlu, 2002, s. 60). Bunun yanı sıra otel işletmeleri, personel ve yiyecek- içecek kalemlerinden sonra en önemli gider kalemlerinden birisi olan enerji alanında da geniş tasarruf olanaklarına sahiptir (Öztürk & Öztürk, 2018, s. 27).

4.7.2 Konaklama işletmelerinde ilave gelir

Artımlı gelir bir işletmede satıştaki ilave artıştan sağlanan ilave gelirdir ve gelirdeki değişikliğin satış adedindeki değişikliğe bölünmesi yoluyla ifade edilir (Louie, 2022). Artımlı gelir tanım itibariyle ne kadar marjinal gelir yani “satılan mal miktarındaki bir birim değişme karşısında, toplam gelirden meydana gelen değişme” (Deliktaş & Kök, 1999, s. 97) ile benzeşiyor olsa da marjinal; öncelikle bir değişkenin diğer bir değişkenle ilgili olarak bir birim değişiminin etkisini değerlendirmeye

odaklanırken artımsal; bir dizi olası seçenek arasında en verimli alternatifi belirlemek için kullanılan bir karar verme tekniğidir (Perera, 2023).

Gerek artımlı gerekse de marjinal olsun, otel işletmelerinde gelir çeşitli yöntemlerle arttırılabilir. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Oda satışı artırma: Otel işletmesi, boş kalan odaların satışını artırarak artımsal gelir elde edebilir. Bu, oda fiyatlarındaki artışlar, promosyonlar, erken rezervasyon indirimleri ve benzeri yöntemlerle yapılabilir.

Hizmet satışı artırma: Otel işletmesi, otelde sunulan hizmetlerin satışını artırarak artımsal gelir elde edebilir. Bu, restoranlardaki menülerin genişletilmesi, SPA merkezlerinde sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve benzeri yöntemlerle yapılabilir.

Müşteri sadakati: Müşteri sadakati, otel işletmesi için artımsal gelir sağlamak için önemlidir. Sadık müşteriler, tekrar rezervasyon yaparak ve arkadaşlarına tavsiye ederek artımsal gelir sağlayabilirler. Bu nedenle, otel işletmeleri müşteri sadakatini artırmak için çeşitli programlar uygulayabilirler.

4.7.2.1 Konaklama işletmelerinde faaliyet kârı akımı metodu ışığında gelir artışının ölçülmesi

Önceki başlıklarda, faaliyet kârı akımı metodundan faydalanılarak bir iştirakin teorik derecesinde elde etmesi gereken kâr bulunmuştu. Bu yöntemin, alternatif bir avantajı olarak bu kısımda, bulunan teorik kârın iştirakin uyguladığı tedbirlere göre revize edilmesi sonucunda elde edilmesi gereken hedef kâr rakamı üzerinde durulmuştur.

Tablo 16: Örnek otel işletmesine ait 2023 Ocak ayı için gerçekleşen, bütçe ve bir önceki yıl ocak ayında gerçekleşmiş verileri gösteren operasyon tablosu.

ÖZET OPERASYON TABLOSU			
Ocak 2023	DÖNEM		
	Şimdiki Dönem		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Kullanılabilir Odalar	12600	12600	12600
Satılan Odalar	8442	7938	7056
Doluluk	67%	63%	56%
ADR	₺1.298,77	₺1.470,00	₺1.260,00
Odalar RevPar	₺870,18	₺926,10	₺705,60
Toplam RevPar	₺1.097,29	₺1.096,50	₺1.098,62
Ocak 2023	DÖNEM		
	Şimdiki Dönem		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri			
Odalar	₺10.964.209,85	₺11.668.860,00	₺8.890.560,00
Yiyecek & İçecek	₺2.587.553,52	₺1.867.017,60	₺4.711.996,80
Diğer Operasyon Dept.	₺219.284,20	₺233.377,20	₺177.811,20
Muhtelif Gelirler	₺54.821,05	₺46.675,44	₺62.233,92
Toplam Operasyon Geliri	₺13.825.868,62	₺13.815.930,24	₺13.842.601,92
Departman Giderleri			
Odalar	₺2.192.841,97	₺2.333.772,00	₺1.778.112,00
Yiyecek & İçecek	₺1.940.665,14	₺1.400.263,20	₺3.533.997,60
Diğer Operasyon Dept.	₺109.642,10	₺116.688,60	₺88.905,60
Toplam Departman Giderleri	₺4.243.149,21	₺3.850.723,80	₺5.401.015,20
Toplam Departman Karı	₺9.582.719,41	₺9.965.206,44	₺8.441.586,72
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri			
Genel Yönetim	₺1.382.586,86	₺1.934.230,23	₺1.384.260,19
Bilgi İşlem	₺553.034,74	₺552.637,21	₺276.852,04
Satış ve Pazarlama	₺1.106.069,49	₺1.105.274,42	₺968.982,13
Bina Bakım ve Destek	₺829.552,12	₺828.955,81	₺692.130,10
Energiler	₺1.659.104,23	₺1.657.911,63	₺1.522.686,21
Toplam Dağıtılamayan Giderler	₺5.530.347,45	₺6.079.009,31	₺4.844.910,67
Brüt İşletme Karı	₺4.052.371,96	₺3.886.197,13	₺3.596.676,05

Yukarıda verilen temsili gelir tablosunda bir otel işletmesinin, 2023 Ocak ayı için gerçekleşen, bütçe ve bir önceki yıl ocak ayında gerçekleşmiş verileri görülmektedir.

Tabloda ilk göze çarpan işgal oranının, bütçeye ve geçen yılın verisine kıyasla yükseliş göstermesi iken ADR verisinin birinci kıstasın altında; ikincisinin üzerinde gerçekleşmesidir.

Gelirlerde ise kayda değer noktada bir büyüme veya küçülme gerçekleşmediği söylenebilir. Gelirlerin yorumlanmasında, önemli bir ölçüt derecesinde kabul edilen TRevPAR da gelirlere paralel olarak kayda değer bir büyüme veya küçülme tepkisi vermemiştir.

TRevPAR bir otelin tüm gelirlerini, otele ait oda envanteri ile ilişkilendirir. Bu metrik, bir otelin performansını ölçmenin yanı sıra, fiyatlandırma stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek ve hasılat artırma fırsatlarını belirlemek için kullanılır. TRevPAR'ın hesaplanması esnasında birçok faktör değerlendirmeye alınır:

-Odaların ortalama günlük fiyatları

-İşletme gelirleri, örneğin restoran, spa, toplantı salonu vb.

-Ek hizmetlerden elde edilen gelirler, örneğin otopark, çamaşırhane hizmetleri vb. (Landman, 2023).

TRevPAR'ı tahlil ederek, otel yöneticileri yiyecek ve içecek tekliflerini optimize etmek veya sair gelir kaynaklarından sağlanan geliri artırmak tarzında geliri artırabilecekleri alanları belirleyebilirler. Yaygın olarak, TRevPAR, bir otelin finansal performansını değerlendirmek ve geliri artırmak için veriye dayalı kararlar almak için değerli bir ölçüttür.

Tablo 17: Operasyon tablosundaki verilerin tabloya indirgenmiş hali.

	Gerçekleşen - Bütçe	Gerçekleşen- Geçen Yıl
Doluluk	4%	11%
ADR	-₺171,23	₺38,77
Toplam RevPar	₺0,79	-₺1,33
Odalar	-₺704.650,15	₺2.073.649,85
Yiyecek & İçecek	₺720.535,92	-₺2.124.443,28
Diğer Operasyon Dept.	-₺14.093,00	₺41.473,00
Muhtelif Gelirler	₺8.145,61	-₺7.412,87
Toplam Operasyon Geliri	₺9.938,38	-₺16.733,30
Brüt İşletme Karı	₺166.174,82	₺455.695,91

Verileri değerlendirme etme noktasında salt bu veriler ışığında yüzeysel bir yorum yapmak zordur, nitekim otelin o ayki operasyonundan doğan sonuçları, karşılaştırma yaparken bir eğilim veya benzerlik ilişkisi kurmayı zorlaştırmaktadır çünkü tabloya yüzeysel bakışta, aşağıdaki birtakım soruların cevabını analiz yapmadan vermek mümkün olmayabilir:

-Oda gelirindeki değişim ADR'daki mi yoksa doluluktaki değişimle mi açıklanabilir?

-F&B gelirindeki yükselişin GOP'ye katkısı ne oranda olmuştur?

-İşletme doluluğa mı yönelmelidir yoksa ADR'a mı?

-GOP'deki yükseliş yeterli seviyelerde gerçekleşmiş midir?

-TRevPAR'daki %1'lik büyümenin, doluluk yoluyla sağlanması durumunda FKAO ne olur?

-TRevPAR'daki %1'lik büyümenin, ADR vasıtasıyla sağlanması durumunda FKAO ne olur?

Yukarıda belirtilen durum ve bu durumun bir sonucu olarak doğan sorulara yanıt verme ihtiyacı, brüt işletme kârındaki eğilim yönünü tahmin etmeyi yüzeysel bakışta güçleştirip, bir sonraki adıma geçerek faaliyet kârı akımı metodunu uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Zira ocak ayında brüt kâr hem bütçenin hem de geçen yıl verisinin üstünde seyrederken gelirdeki varyans, birinci kıstasın referans alındığı noktada pozitif olup ikinci kıstasın ön plana çıktığı noktada negatif olmuştur. Hal böyleyken gerçekleşmiş aya ait brüt kârındaki yükseliş, bütçeyle karşılaştırıldığında ne kadar doluluktaki varyansla açıklanabiliyor gibi görünse de ADR'daki gerçekleşen dramatik düşüş, daha tutarlı bir yanıt bulmak adına kâr veya zararın metodolojik açıdan irdelenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu analizi gerçekleştirmek adına sırasıyla aşağıdaki adımlar takip edilebilir:

1. Faaliyet kârı akımı yöntemi ve dip toplama yansıtılması gereken brüt işletme kârının hem gerçekleşen- bütçe hem de gerçekleşen- geçen yıl verisi için bulunması.
2. Gelir artışı hedefinin belirlenmesi.
3. Koyulan büyüme hedefinin gerçekleşmesi durumunda yeni FKAO'nun bulunması ve bir önceki bulgu ile karşılaştırılması.

4.7.2.1.1 Faaliyet kârı akımının bulunması

Bir önceki kısmın 1. maddesinde belirtilen adımların tatbiki esnasında, ilk seviyede gerçekleşen- bütçe ve gerçekleşen- önceki yıl verileri için varyans analizi aşağıdaki gibi yapılır. Sonrasında, yapılan bu inceleme çerçevesinde faaliyet kârı formülü gerçekleşen ve bütçe verisini karşılaştırırken uygulanır:

Tablo 18: Cari dönemde gerçekleşen veriler ve bütçe verileri üzerinden varyans analizi yapılıması.

ÖZET OPERASYON TABLOSU								
Ocak 2023	DÖNEM				Doluluk	Gerçekleşen - Bütçe	Gerçekleşen - Geçen Yıl	
	Şimdiki Dönem							
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl					
Kullanılabilir Odalar	12600	12600	12600		ADR	-171,23	138,77	
Satılan Odalar	8442	7938	7056		Toplam RevPar	10,79	-1,33	
Doluluk	67%	63%	56%		Odalar	-704.650,15	12.073.649,85	
ADR	1.298,77	1.470,00	1.260,00		Yiyecek & İçecek	720.535,92	-12.124.443,28	
Odalar RevPar	1.870,18	1.926,10	1.705,60		Diğer Operasyon Dept.	-14.093,00	1.473,00	
Toplam RevPar	1.097,29	1.096,50	1.098,62		Muhtelif Gelirler	18.145,61	-7.412,87	
Ocak 2023	DÖNEM				Toplam Operasyon Geliri	19.938,38	-16.733,30	
	Şimdiki Dönem				Brüt İşleme Karı	166.174,82	455.695,91	
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl					
Operasyon Geliri								
Odalar	10.964.209,85	11.668.860,00	18.890.560,00					
Yiyecek & İçecek	2.587.553,52	1.867.017,60	4.711.996,80					
Diğer Operasyon Dept.	219.284,20	233.377,20	177.811,20					
Muhtelif Gelirler	54.821,05	46.675,44	2.233,92					
Toplam Operasyon Geliri	13.825.868,62	13.815.930,24	13.842.601,92					
Departman Giderleri								
Toplam Departman Giderleri	4.243.149,21	3.850.723,80	5.401.015,20					
Toplam Departman Karı	9.582.719,41	9.965.206,44	8.441.586,72					
Dağılılmayan Operasyon Giderleri								
Toplam Dağılılmayan Giderler	5.530.347,45	6.079.009,31	4.844.910,67					
Brüt İşleme Karı	4.052.371,96	3.886.197,13	3.596.676,05					

Tablo 19: Cari dönemde gerçekleşen veriler ve bütçe verileri üzerinden FKAO'nun bulunması.

	Gerçekleşen ve Bütçe	Gerçekleşen ve Önceki Yıl
ADR kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen ADR- Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90	-1.300.977,14	1294.560,86
Doluluk kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı- Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x %70	1518.616,00	1.222.452,00
F&B ve diğer operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Gelir- Planlanan Gelir) x %50	357.294,26	-1.045.191,58
Hedef Faaliyet Kârı Akımı	-425.066,87	471.821,29
Mevcut GOP Artışı (Azalışı)	166.174,82	455.695,91
Faaliyet Kârı Akımı Oranı	256%	104%

Formülün uygulanması sonrası ulaşılan sonuçlara bakıldığında, ilk olarak ADR kaynaklı akımda, GOP'de 1.300.977,14'lik bir negatif dönüşümün gerçekleşmesinin beklenebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır nitekim işgal yüzdesi ne kadar sağlanmış olsa da ADR'daki keskin düşüş oda gelirlerinde, paralel bir etki yaparak dramatik bir düşüşe sebebiyet vermiştir.

Doluluk kaynaklı olarak ise 1518,616.00'lik, yukarı yönlü bir ivme beklenmektedir çünkü işgal yüzdesi hedefi sağlanmıştır. F&B ve tamamlayıcı operasyon departmanlarında, odalar departmanının aksine, bütçe özelinde karşılaştırıldığında GOP'ye olumlu katkı beklenirken geçen yılın verisiyle karşılaştırıldığında, -bu birimlerin gelirlerinde gerçekleşen büyük düşüş sebebiyle-negatif tesir beklenmektedir. Bu çıktılar alt alta toplandığında bu işletmenin, bütçe temelli bakıldığında ocak ayı için GOP'de 425.066,87'lik bir geride kalışı karşılayabileceğini, geride kalış rakamının bu rakamın da altında gerçekleşmesi durumunda, giderlerin iyi yönetilmeyerek gelirdeki her bir birimlik düşüşe karşın giderlerin daha az ölçüde düşürüldüğü dolayısıyla giderlerin iyi yönetilmeyerek işletmenin o ay için olması gerekenden daha az kâr elde ettiği sonucuna ulaşılabilir.

Edinilen veriler, mevcut GOP varyansı ile karşılaştırıldığında, bütçeye kıyasla %256'lık ve geçen yılın verisine kıyasla %104'lük bir FKAO gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamadan sonra önceki kısımlarda verilen aşağıdaki sorulara yanıt aranır:

-Oda gelirindeki değişim ADR'daki mi yoksa doluluktaki değişimle mi açıklanabilir?

-F&B gelirindeki yükselişin GOP katkısı ne oranda olmuştur?

-GOP'deki yükseliş yeterli seviyelerde gerçekleşmiş midir?

-TRevPAR'daki %1'lik büyümenin doluluk yoluyla sağlanması durumunda FKAO ne olur?

-TRevPAR'daki %1'lik büyümenin ADR yoluyla sağlanması durumunda FKAO ne olur?

-İşletme doluluğa mı yönelmelidir, yoksa ADR'a mı?

Oda geliri bütçe ile karşılaştırıldığında ₺704.650,15 tutarında düşmüştür. Bu durumun sebebi ADR'daki düşüştür çünkü doluluk hedefi sağlanmıştır.

Oda gelirini oluşturan temel etmenler olan doluluk ve ADR'dan hangisinden mevcut senaryoda feragat edilmesinin daha zor olduğu sorusunu yanıtlamak için veriler iki farklı açıdan simüle edilir:

1. Doluluğun aynı kalıp ADR hedefinin gerçekleştiği senaryo.
2. Doluluk hedefinin gerçekleşip ADR'ın sabit kaldığı senaryo.

Birinci senaryoda, doluluğun aynı kalıp ADR'ın sağlanması durumunda, oda gelirindeki geride kalış bütçeye göre-₺704.650,15'ten ₺740.880,00 rakamına kadar yükselir nitekim halihazırda doluluk hedefi sağlanmış olup ADR hedefi gerçekleştirilememiştir. ADR hedefinin mevcutta bütçenin altında kalıp, doluluk hedefinin bütçenin üzerinde gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, başarılmayan kısım olan ADR hedefinin de başarılması, gelirden kayda değer bir artışla sonuçlanacaktır. Bu durumun bir sonucu şeklinde doluluk hedefinin bütçe ile aynı gerçekleşip ADR'ın gerçekte olduğu gibi kaldığı ikinci senaryoda ise oda gelirindeki geride kalış daha da derinleşecektir.

Öte yandan müessesenin ADR hedefini yakalayayıp işgal hedefine yönelmesi ne kadar oda gelirinde bir artışla sonuçlanacak olsa da –önceki bölümlerde de verildiği

gibi- odalar departmanındaki sabit ve belirsiz giderlerdeki artış, ADR'daki artışa nazaran doluluktaki artıştan daha çok etkilenmektedir çünkü fiyatın aynı kalıp hacmin arttığı durumda, üretim girdilerinin artmasından dolayı giderlerde de yukarı yönlü ivmelenme olacaktır.

F&B gelirindeki yükselişin GOP'ye katkısını ölçmek adına F&B ve sair gelirlerdeki yükseliş veya düşüşün ise GOP'ye katkısının %50 oranında olacağı önceki bölümlerde açıklanmıştı. Verilen tablo esas alınarak değerlendirilecek olursa, bu işletme bütçeye nazaran geçen yıla kıyasla F&B ve sair gelirler bağlamında daha güçlü bir dönem geçirdiği için bu birimlerdeki toplam kazanç artışı olan ₺714.588,53'nin %50'sini brüt kâra dönüştürerek ₺357.294,26'lık bir yansıtma yapması beklenir.

İşletmenin doluluk ve ADR hedefi arasında seçim yapması gerektiği durumda ise gelir= satılan oda sayısı x ADR formülünden yola çıkarak mevcut veri ve karşılaştırılan kıstaslar aşağıdaki gibi senaryolaştırılır:

Tablo 20: ADR ve doluluk üzerinden farklı projeksiyonların test edilmesi sonucu elde edilen sonuçları gösteren tablo.

	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	
Doluluk	67%	63%	56%	
ADR	₺1.298,77	₺1.470,00	₺1.260,00	
Oda Geliri	₺10.964.209,85	₺11.668.860,00	₺8.890.560,00	
Doluluk	63%			
ADR	₺1.298,77	ADR aynı doluluk bütçe		
Oda Geliri	₺10.309.630,15			
Doluluk	56%			
ADR	₺1.298,77	ADR aynı doluluk geçen yıl →		Düşük oda gelirinden
Oda Geliri	₺9.164.115,69			dolayı en az tercih edilebilir senaryo
Doluluk	67%			
ADR	₺1.470,00	Doluluk aynı ADR bütçe →		Yüksek oda gelirinden
Oda Geliri	₺12.409.740,00			dolayı en çok tercih edilebilir senaryo
Doluluk	67%			
ADR	₺1.260,00	Doluluk aynı ADR geçen yıl		
Oda Geliri	₺10.636.920,00			

Tabloda verilen senaryolar incelendiğinde, en üstün senaryonun doluluğun olduğu gibi, ADR'ın bütçedeki haliyle gerçekleştiği senaryo olurken ADR'ın aynı kalıp doluluğun, geçen yıl ile aynı gerçekleştiği senaryonun oda gelirinin en düşük olduğu senaryo olduğu görülür.

İşletmenin elde ettiği bu veriler sonucunda atması gereken bir sonraki adım gelir artışı hedefi koyması olacaktır.

4.7.2.1.2 Gelir artışı hedefinin belirlenmesi

İktisat dünyasında nakdî gelirler, tıpkı yağmur damlalarının yeryüzüne düşmesi gibi bireylere yağarlar. Bu yağmurun sonucunda damlaların bir kısmı bitkiler tarafından derhal çekilirken bir kısmı da toprağın derinliklerine doğru süzülür gider.

İktisadi faaliyetler de tıpkı yağmurun yeryüzüne düşmesi gibi bir kısmı arzu ve isteklerin karşılanması için kullanılırken bir kısmı da daha sonraları kullanılmak üzere saklanır (Rist, 1947, s. 168). Bu saklamaları klasik ekolü savunan ekonomistler sermaye birikimi ile ilişkilendirirken Keynesyen model savunucuları ise tasarrufu daha çok yatırım- birikim ilişkisi içinde açıklar (Harvey & Jonhson, 1973, s. 55). Bu birikimler kişileri, kurumları ve devletleri ilerleyen zamanlarda daha refahta olma emeliyle dürtüler. Smith de bu durumu savunarak düzenli şekilde para biriktiren kişilerin servetlerini çoğaltırken aynı zamanda yaşam koşullarını da iyileştirdiğini öne sürmüştür (Smith, 1997, s. 80).

Bir tüzel kişi yönüyle işletmeler ve gerçek kişi sıfatıyla bireyler, sadece kriz durumlarında değil kazanç sağlanan her durumda tasarruf yapabilirler. Tasarrufun şiddetini ise içinde bulunulan konjonktür belirler. İşletmeler perspektifinde bakıldığında yapılan düzenli gelir artışı ve oluşturulmuş tasarruf farkındalığı işletmeyi, sosyal sorumluluk ödevlerini yerine getirme konusunda destekleyecekken işletmenin aynı zamanda, kriz durumlarında daha güçlü durmasını da sağlar. Tasarruf sadece giderleri kırmakla değil ek olarak nakit biriktirmekle de sağlanır. Bu edininin, normal zamanlarda gerçekleşmesi, işletmenin gelecek kazançlarına daha çok katkıda bulunacak yatırımlar yapmasıyla sonuçlanacağı gibi kriz durumlarında, güçlü kalmasını sağlayacak yedek kaynak oluşturulması bakımından da hayati öneme sahiptir.

Bir otel işletmesi kazançlarının bir kısmını birçok farklı şekilde gelecek için saklayabilir veya hiç saklamayıp doğrudan yatırım aşamasına da geçebilir ki bu tasarrufun ikinci ayağını oluşturur çünkü burada nakdi varlığı koruma hususu devreye girer. Tasarruf işleyişi, bir otel işletmesinde genellikle dört aşamalı biçimde gerçekleşir:

-Giderlerin azaltılması yoluyla yapılan tasarruf.

-Gelirlerin artırılması yoluyla yapılan tasarruf.

-Varlıkların korunması esnasında yapılan tasarruf.

-Yukarıdaki yöntemlerin bir veya birden fazlasının kombine edilmesi yoluyla yapılan tasarruf.

Bu aşamalardan varlıkların korunması esnasında yapılan tasarruf mevduatın bankada, dövizde veya başka bir şekilde saklanması ve değerlendirilmesi şeklinde

olabilir ve muhasebesel açıdan bilanço defterlerinin konusudur. Gelirlerin büyümesi ve giderlerin yönetilmesi esnasında yapılan tasarruf ise operasyon esnasında gerçekleşir ve gelir tablosunun konusudur.

Uygulama esnasında, tasarruf yapan veya hedefleri bulunan bir otel işletmesi öncelikle FKAO'nı tespit eder. Önceki kısımda verilen model işletmeden devam edilecek olursa bu işletme ocak ayı bütçesini belirlerken geçen yılın ocak ayına göre toplam operasyon gelirini ₺9.938,38 arttırmışken brüt kârını ₺166.174,82 arttırmıştır.

Burada bir tasarruf olduğu ilk bakışta görülmektedir nitekim işletme, gelirdeki artışının çok daha fazlasını GOP'ye artış şeklinde yansıtabilmiştir. Faaliyet kârı akımı metodunun da savunduğu üzere bu işletme, sabit ve varyant giderlerini bir noktaya kadar karşılayacak seviyede geliri elde ettikten sonra giderlerdeki artış hızını gelirlerdeki artış hızından daha düşük tutarak; artan gelirin dönüşüm çarpanlarına yapacağı katkıya göre GOP artışına daha fazla katkıda bulunmasını sağlamış olabilir.

Bu ölçek esas alınarak verilen örnek otele ait gelir- gider tablosunda mevcuttaki FKAO %256 oranında gerçekleşmiştir zira faaliyet kârı akım tutarının belirlenmesi esnasında karşılaşılan ADR kaynaklı olası -₺1.300.977,14'lik düşüş doluluk ve sair gelirlerdeki artışla telafi edilmiş ve gider yönetimi sayesinde de -₺425.066,87'lik kabul edilebilir FKA tutarına karşın GOP'de ₺166.174,82'lik ivme sağlanmıştır. Önceki yıl verisiyle karşılaştırıldığında ise FKAO %104 olarak gerçekleşmiş olup yine istenen& beklenen düzeyin üzerindedir.

Bu veriler temsili otelin, o ay başarılı bir performans göstermesi şeklinde yorumlanabilir nitekim gelirlerdeki düşüşün -değişken giderlerin hacim arttıkça azalan etkisini yansıttıktan sonra- tamamının GOP'ye düşüş biçiminde yansıtılmadığı görünmektedir.

İncelenen temsili otel işletmesinin seçenekler arasında karar almak ve hangi seçeneğin daha yüksek verimlilik sağlayacağını ölçmek için bünyesindeki karar alıcıların gelir büyümesi hedefi koyması ve farklı senaryolar için koydukları hedefin sonuçlarını, FKAO ışığında incelemesi gerekir. Bu hedef de –örneğin- TRevPAR'da gerçekleştirilmesi beklenen %X'lik bir büyüme hedefi şeklinde olabilir. Firmanın bu hedefi koyması için ise aşağıdaki adımları takip etmesi gerekir.

1. Mevcut durumda geçerli FKAO'nı belirlemek.

2. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin, doluluk yoluyla sağlanması durumunda FKAO'nı oranını yeniden tespit etmek.

3. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin, ADR yoluyla sağlanması durumunda FKAO'nı oranını yeniden tespit etmek.

4. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin, F&B ve diğer gelirlerdeki artışla sağlanması durumunda FKAO'nı oranını yeniden tespit etmek.

5. Çıkan sonuçları değerlendirip arzu edilen stratejiyi tespit etmek.

4.7.2.2 Gelir büyümesinin örnek olay üzerinde uygulanması

Önceki kısımlarda bir otel işletmesi için tasarrufun hem gelir artışı hem de gider kontrolü açısından önemi, işletmenin uygulayabileceği tasarruf önlemleri, yöntemleri ve işletmenin uygulamaya alacağı tasarrufların neticesinde koyabileceği hedefin belirlenmesi süreçleri aktarılmıştır.

Bir önceki kısımda verilen örnekte işletmenin bütçeye kıyasla %256 ve geçen yıla kıyasla %104'lük FKAO başarısına ulaştığı tespit edilmişti.

Bu işletmenin verilen finansal tabloda, TRevPAR'ının sırasıyla ₺1.097,29, ₺1.096,50 ve ₺1.098,62 tutarında gerçekleştiği görülmektedir. Önceki kısımda verilen TRevPAR'daki hedef büyüme senaryosunda:

1. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin doluluk vasıtasıyla sağlanması,
 2. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin ADR vasıtasıyla sağlanması,
 3. TRevPAR'daki %X'lik büyümenin F&B ve diğer gelirlerdeki artışla sağlanması,
- tarzında kriterler verilmişti.

Bu durumda verilen %1'lik varsayımsal büyüme hedefi her bir senaryo için ayrı ayrı uygulandığında, 1. problemde verilen büyümenin doluluk ile sağlanması senaryosunda sırasıyla aşağıdaki adımlar takip edilerek hedef TRevPAR'a ulaşmak için elde edilmesi gereken doluluğa ulaşılır:

1. Adım: Gelir büyümesi doluluktan sağlanacağı için doluluk değişken kabul edilip diğer veriler sabit tutulduğunda oluşan senaryo, aşağıdaki gibi tablo haline getirilir:

Tablo 21: Gelir büyümesinin doluluk aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.

Hedef TRevPar	₺1.108,26
Kullanılabilir Odalar	12600
Satılan Odalar	???
Doluluk	0,0000% ???
ADR	₺1.298,77
TRevPar	₺227,12
Operasyon Geliri	
Odalar	₺0,00
Yiyecek & İçecek	₺2.587.553,52
Diğer Operasyon Dept.	₺219.284,20
Muhtelif Gelirler	₺54.821,05
Toplam Operasyon Geliri	₺2.861.658,77

Bu senaryo baz alınarak ₺1.097,29 olan TRevPAR'ın %1 büyüme hedefi temelinde olması gereken rakam ₺1.108,26 olup doluluğun bilinmediği yani değişkenin yok sayıldığı, dolayısıyla oda gelirinin de bilinmediği senaryoda, diğer sabit verilerle ₺227,12 TRevPAR hal-i hazırda oluşmaktadır.

Hedefin gerçekleştirilmesi için ise ₺881,15'lik TRevPAR'a daha ihtiyaç vardır. TRevPAR analizine satılabilir her oda konu edildiği için aradaki fark olan ₺881,15 satılabilir her bir oda ile çarpıldığında oda gelirinde elde edilmesi gereken ₺11.102.468,53'lik fark ciroya ulaşılır. Verilen senaryoda ADR değişmediği için ciro= satış fiyatı X satış adedi formülünden yola çıkarak ₺11.102.468,53(fark ciro) / ₺1.298,77(mevcut ADR) = 8.548,45 (mevcut ADR ve fark ciroyu elde etmek için satılması gereken oda sayısı) sonucuna ulaşılır. Bu da 2. adımı oluşturur.

2. adımda edinilen veriden yola çıkarak bu otelin, TRevPAR'da %1'lik büyüme hedefi olan ₺1.108,26 hedef TRevPAR rakamına ulaşması için 8548 oda satması gerektiği sonucuna ulaşılır. Bu da aşağı yukarı %67,84 hedef doluluk rakamına tekabül eder. Başka bir ifadeyle otelin TRevPAR'da yapmak istediği %1'lik gelir büyümesine ulaşması için -gelire etki eden muhtelif etmenler sabit kaldığında- satılan oda sayısında %1,25'lik artışa gitmesi gerekmektedir zira mevcut durumda doluluk %67 olup, her iki senaryo oranlandığında, %1,25'lik ivme oranına ulaşılır. Bu da uygulayıcıyı neticeye götürecektir sonuç olup 3. ve son adımı oluşturur.

Büyümenin ADR yardımıyla sağlanmak istendiği senaryoda ise tıpkı bir önceki problemde olduğu gibi benzer adımlar takip edilir yalnız bu kısımda doluluk ve muhtelif etmenler sabit tutularak ADR değişken olduğu için ilk etapta sıfır sayılır.

Hedef TRevPAR gelir büyümesi ve sair gelir etmenleri değişmediği için oda gelirinin -ADR verisinin ilk aşamada sıfır sayılmasından dolayı – sıfır seviyesinde farz edildiği bu senaryoda da mevcut TRevPAR bir önceki senaryo ile aynı rakam şeklinde oluşur:

Tablo 22: Gelir büyümesinin ADR aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.

<u>Hedef TRevPar</u>	₺1.108,26
<u>Kullanılabilir Odalar</u>	12600
<u>Satılan Odalar</u>	8442
<u>Doluluk</u>	67,00%
<u>ADR</u>	
<u>TRevPar</u>	₺227,12
<u>Operasyon Geliri</u>	
<u>Odalar</u>	₺0,00
<u>Yiyecek & İçecek</u>	₺2.587.553,52
<u>Diğer Operasyon Dept.</u>	₺219.284,20
<u>Muhtelif Gelirler</u>	₺54.821,05
<u>Toplam Operasyon Geliri</u>	₺2.861.658,77

Bu kısımda da tıpkı bir önceki örnekte olduğu gibi bilinen verilerden yola çıkarak bilinmeyen veri olan ₺1.315,15 ADR verisine ulaşılır ve doluluğun ve diğer gelir etmenlerinin sabit kalıp ADR'ın ₺1.315,15 tutarında yenilediği senaryoda TRevPAR'da %1'lik büyüme gerçekleştiği sonucuna ulaşılır. Otelin, TRevPAR'da yapmak istediği %1'lik gelir büyümesine ulaşması için -gelire etki eden diğer etmenler sabit kaldığında -ADR'da %1,26'lık artışa gitmesi gerekmektedir nitekim mevcut durumda ADR ₺1.298,77 olup; her iki senaryo oranlandığında %1,26'lık artışa ulaşılır. Bu da problemin çözümünde uygulayıcı neticeye götürecektir sonuç olup son adımı oluşturur.

Oda gelirinin ve oda gelirini oluşturan etmenlerin sabit kalıp F&B ve hasılat sağlayan diğer etmenlerin değiştiği senaryoda ise önceki kısımlarda olduğu gibi sabit kısımlar yeni formüle aktarılıp değişkenler yok sayılır:

Tablo 23: Gelir büyümesinin F&B ve tamamlayıcı gelir getirici departmanlar aracılığıyla sağlanmasının hedeflendiği senaryoda oluşan üst satır göstergeleri.

<u>Hedef TRevPar</u>	₺1.108,26
<u>Kullanılabilir Odalar</u>	12600
<u>Satılan Odalar</u>	8442
<u>Doluluk</u>	67,00%
<u>ADR</u>	₺1.298,77
<u>TRevPar</u>	₺870,18
<u>Operasyon Geliri</u>	
<u>Odalar</u>	₺10.964.216,34
<u>Yiyecek & İçecek</u>	???
<u>Diğer Operasyon Dept.</u>	???
<u>Muhtelif Gelirler</u>	???
<u>Toplam Operasyon Geliri</u>	₺10.964.216,34

Bu kısımda, TRevPAR'ın mevcut durumda ₺870,18 tutarında gerçekleştiği görülüp hedefe ulaşmak için oda başına ₺238,09'lık bir açık olduğu tespit edilebilir. Bu açık toplam envanter ile çarpıldığında ise toplamda ₺2.999.910,96'lık bir gelir açığı ortaya çıkar.

Özel bir departman ayrımı verilmediği için ister tek başına F&B olsun ister diğer departmanlara ve F&B'ye dağıtılmış olsun, F&B ve diğer gelir sağlayıcı kısımlardan toplam ₺2.999.910,96'lık gelir sağlanması durumunda, oda geliri ile toplam ₺13.964.127,30 gelire ulaşılır ve bu da toplam oda envanterine bölündüğünde hedef büyüme rakamı olan ₺1.108,26 TRevPAR'a ulaşılır. TRevPAR'daki %1'lik büyüme için bu departmanların yapması gereken katkı ise %4,83'tür.

Bu 3 senaryo karşılaştırıldığında aynı oranda TRevPAR büyümesini sağlamak için dolulukta %1,25, ADR'da %1,26 ivme gerekirken F&B ve diğer gelirlerde bu hedef %4,83'e çıkmaktadır. Dolayısıyla, aynı oranda gelir büyümesi elde etmek için F&B ve diğer departmanlarda daha çok artımsal iş hacmi gerekirken doluluk oranında gösterilecek daha zayıf bir eforla, hedef gelir büyümesi sağlanabilir. Yalnız her bir senaryo için test edilen varyant haricindeki değerlerin sabit biçimde var sayıldığı göz ardı edilmemelidir.

Öte yandan her bir durumun FKAO bütçeye göre ayrı ayrı incelendiğinde, gelir büyümesinin otel kapasitesinin doluluk oranı yardımıyla sağlandığı durumda %150 FKAO sağlanırken bu oran büyümenin ADR vasıtasıyla sağlandığı durumda %136, F&B ve diğer gelir getirici departmanlar aracılığıyla sağlandığı durumda ise %161 oranında gerçekleşmektedir. Bu durum ayrıca Tablo 33'te de ayrıca açıklanmıştır.

Bu iki durum birlikte değerlendirildiğinde -verilen örnekteki gelir tablosunda bulunan mevcut veriler özelinde- gelirdeki büyüme hedefi doluluğa odaklanıldığında daha kolay bir biçimde sağlanabileceken; büyümenin F&B ve tamamlayıcı gelir getirici departmanlar aracılığıyla sağlanması durumunda, yenilenen brüt işletme kârı FKAO'nun daha yüksek oranda gerçekleşmesi ile sonuçlanacaktır (muhtelif değişkenlerin sabit kaldığı varsayılmıştır). Çünkü önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere FKA metodu, giderlerin kârı düşürücü etkisini kıstas alarak beklenen veya olması gereken kârı simüle eden bir metod olup bu tesirin, odalar departmanındaki gücünün – değişken giderlerin oluşturduğu oda başına düşen oransal (pay edilmiş) külfetin satılan oda sayısı arttıkça azalan etkisinden dolayı- alt satıra daha yüksek oranda etki etmesi beklenirken, F&B ve tamamlayıcı departmanlardaki giderlerin, gelire oranlandığında daha yüksek bir oranda götürü sağladığı gerçeğinden yola çıkarak bu departmanlarda hacmin artmasından doğan gider yükselme toleransının nispeten daha yüksek olması FKAO'nda da beklenen/ tahmin edilen bir büyüme ile sonuçlanır.

Aşağıdaki tabloda ise teorik gelir büyüme hedefi sonrası doluluk, ADR ve F&B ve tamamlayıcı gelir departmanlarında gerçekleştirilmesi gereken ivme hedefi, her bir ayırım için verilmiş olup bu hedeflerin gerçekleşmesi durumunda yeni oluşacak P&L tablosunun bütçe ile karşılaştırıldığında meydana gelecek FKA oranları verilmiştir.

Tablo 24: TRevPar'da hedeflenen %1'lik büyümenin gelir kaynakları ve FKAO katkısı arasındaki ilişki.

Gelir Artışı ve FKAO			
Arasındaki İlişki			
Gelir Artışının Kaynağı	Doluluk	ADR	F&B
Gerekli Olan İvme	1,25%	1,26%	4,83%
İvme Skoru	3	2	1
FKAO	150%	136%	161%
FKAO Skoru	2	1	3
Toplam Skor	5	3	4
*Gelir Artış Hedefi:	TRevPar'da %1' büyüme		

Tabloda ulaşılan veriler, yönelinmesi gereken doğru alanı bulmak adına puanlanmıştır. Puanlama sonucunda 1. Kıstas esas alınarak en yüksek skoru işgal yüzdesi alırken 2. kıstasa göre F&B ve tamamlayıcı departmanlardaki artış almıştır. Kıstasların puanları kendi içinde toplandığında ise işgal yüzdesi 5 puanla en yüksek skoru elde ederken ADR 3 puanla en düşük skoru elde etmiştir. Bu durumda tablodan çıkarılacak sonuç bu örnek otel işletmesinin gelir tablosunda sunduğu mevcut finansallarında bir iyileştirme yapmak istediğinde iş hacmini yani doluluğu arttırmasının hedeflediği gelir büyümesine ulaşmada daha rasyonel ve hızlı sonuç doğuracağı şeklindedir.

4.8 Yönetimsel Karar Alma Sürecinde Faaliyet Kârı Akımı Metodu

Bu kısma değin verilen örneklerde, FKA metodu ve oranının müessesenin elde etmesi gereken hedef kâr hakkında yol gösterici işlevi üzerinde durulmuştur. Verilen temsili şehir oteli gelir tablolarında, bazı dönemlerde karşılaştırılan döneme göre daha yüksek kâr elde edilse dahi – verimlilik eksikliğinden dolayı- olması gereken kâr hedefi, yani faaliyet kârı akım hedefinin altında kaldığı için görünen başarının daha altında bir başarı gerçekleştirmiş olabileceği verilen örneklerle tartışılmıştır. Örneğin aşağıda verilen temsili gelir tablosunda işletme 2023'te 2022'ye nazaran hem daha yüksek tutarda brüt kâr elde ederken aynı zamanda kâr marjını da arttırmıştır.

Tablo 25: USALI formatında hazırlanmış örnek şehir oteline ait gelir& gider tablosu.

ÖZET OPERASYON TABLOSU			
Ocak 2023		DÖNEM	
		Şimdiki Dönem	
		Gerçekleşen	Önceki Yıl
Kullanılabilir Odalar		12600	12600
Satılan Odalar		8442	7056
Doluluk		67%	56%
ADR		₺1.295,00	₺1.260,00
Odalar RevPar		₺867,65	₺705,60
Toplam RevPar		₺1.094,11	₺1.098,62
Ocak 2023		DÖNEM	
		Şimdiki Dönem	
		Gerçekleşen	Önceki Yıl
Operasyon Geliri			
Odalar		₺10.932.390,00	₺8.890.560,00
Yiyecek & İçecek		₺2.580.044,04	₺4.711.996,80
Diğer Operasyon Dept.		₺218.647,80	₺177.811,20
Muhtelif Gelirler		₺54.661,95	₺62.233,92
Toplam Operasyon Geliri		₺13.785.743,79	₺13.842.601,92
Departman Giderleri			
Odalar		₺2.186.478,00	₺1.778.112,00
Yiyecek & İçecek		₺1.935.033,03	₺3.533.997,60
Diğer Operasyon Dept.		₺109.323,90	₺88.905,60
Toplam Departman Giderleri		₺4.230.834,93	₺5.401.015,20
Toplam Departman Karı		₺9.554.908,86	₺8.441.586,72
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri			
Genel Yönetim		₺1.378.574,38	₺1.384.260,19
Bilgi İşlem		₺551.429,75	₺276.852,04
Satış ve Pazarlama		₺1.102.859,50	₺968.982,13
Bina Bakım ve Destek		₺827.144,63	₺692.130,10
Enerjiler		₺1.654.289,25	₺1.522.686,21
Toplam Dağıtılamayan Giderler		₺5.514.297,52	₺4.844.910,67
Brüt İşletme Karı		₺4.040.611,34	₺3.596.676,05

Tablo incelendiğinde brüt işletme kârında geçen döneme göre artış gözlemlenirken, kâr marjı da brüt kâr/toplam operasyon geliri formülünden yola çıkarak sırasıyla içinde bulunulan dönemde; %29 (₺4.040.611,34/ ₺13.785.743,79), geçen dönemde %26 (₺3.596.676,05/ ₺13.842.601,92) oranında gerçekleşmiştir. İlk bakışta her iki durum da olumlu görünmektedir nitekim çalışmanın en başından bu yana aktarıldığı gibi işletmeler, kâr elde etmek amacıyla kurulu ve kârlarını da sürekli arttırmayı hedefler. Hedefler, ulaşılabilir ve bunun da ötesinde ölçülebilir olmalıdır. Faaliyet kârı akımı metodu da bu noktada, koyulan hedeflerin ölçülmesi adına yol gösterici bir enstrüman fonksiyonuyla işlevini görür zira hedefleri ölçüm yapılmadan salt hissikeyle vuku vasıtasıyla yorumlanması işletmeleri gerçeklerden uzaklaştırabilir.

Bu gerçekler ışığında verilen iktisadi tablo FKAÖ özelinde incelendiğinde, farklı bir tartışma konusu açığa çıkmaktadır zira hem brüt kârını hem de brüt kâr

marjını arttıran işletme geleneksel yöntemle bakıldığında, başarılı görülürken FKA metodu ışığında bakıldığında başarısızdır çünkü bu işletmenin geçen döneme göre FKAO %98,90 şeklinde oluşmaktadır. Bundan dolayı bir işletme yöneticisi raporlanan performansı değerlendirmede birden fazla yöntemden faydalanmalıdır. Bu amaçla yatırımcılar ve karar alıcılar işletmenin gelir üretebilme gücünü sunulan finansal tabloların ne ölçüde yansıttığını ölçmek adına kârların kalitesinin de ölçülmesi bağlamında değerlendirmelidir (Yazıcıoğlu, 2002, s. 83). Faaliyet kârı akımı metodu da bu amaç doğrultusunda kullanılabilir bir yöntemdir.

Aşağıda bu orana ilişkin hesaplama da ayrıca verilmiştir:

Gerekli bilgiler;

-Cari dönemde gerçekleşen ADR: ₺1.295,00 (a)

-Karşılaştırılan döneme ait ADR: ₺1.260,00 (b)

-Cari dönemde gerçekleşen satılan oda Sayısı: 8442 (c)

-Karşılaştırılan döneme ait satılan oda sayısı: 7056 (d)

-Cari döneme ait F&B ve diğer gelirler: ₺2.853.353,79 (e)

-Karşılaştırılan döneme ait F&B ve diğer gelirler: ₺4.952.041,92 (f)

ADR kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen ADR- Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90= (a-b) x (c)x 0,9= ₺265.923,00 (x)

Doluluk kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı- Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x %70= (c-d) x (b)x 0,7= ₺1.222.452,00 (y)

F&B ve tamamlayıcı operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet kârı akımı: (Gerçekleşen Gelir- Planlanan Gelir) x %50= (e-f) x 0,5=-₺1.049.344,07 (z)

Hedef faaliyet kârı akımı: x+ y+ z= ₺439.030,93 (q)

Mevcut GOP artışı (azalışı): ₺443.935,30 (w)

Faaliyet kârı akımı oranı: q/ w= 98,90%

Yukarıdaki örnekten çıkarılacağı üzere hem kârın hem de kâr marjının arttığı bir ortamda operasyonun ilk bakışta hedefler doğrultusunda ilerlediği görülebilir

nitekim temel aktivite gayesi olan “daha yüksek kâr elde etme” durumu gerçekleşmiştir. Diğer yandan aynı dönemler faaliyet kârı akımı metodu ışığında derinlemesine incelendiğinde, operasyonun sonucunun görüldüğü kadar iyi olmadığı sonucuyla da karşılaşılabılır zira verilen örnekte metoda göre elde edilmesi gereken hedef kâr mevcut kâr artış rakamının altında gerçekleşmiştir. Bu durumda bu işletme 2023 yılında 2022’ye kıyasla verimlilik yönünden daha olumsuz bir tablo çizmiştir çünkü işletme eğer %100 FKAO hedefine ulaşırdı gelirlerini arttırdığı oranda brüt kârını da arttırdığı yorumu çıkacaktı. Lâkin hem herhangi bir ilave kâr büyümesi yapmayıp hem de marjinal belirsiz maliyetlerin gelirlerdeki artışta paralel biçimde artması (veya azaltılmaması) bu firmanın kötü bir performans gösterdiği yorumuna yol açar.

Faaliyet kârı akımı metodu, dönemlerin karşılaştırılması yoluyla verimlilik açısından rakamlara dayandırılmış çıkarımlar yapılabilmesi ve koyulan finansal hedeflerin ölçülebilmesine olanak sağlarken aynı zamanda, arzu edilen kârlılık düzeyine ulaşmada yol gösterici olabileceği gibi iki veya daha fazla alternatif arasında seçim yapmak durumunda kalındığında da fırsatların değerlendirilmesi konusunda yardımcı olabilir.

Aşağıda verilen temsili senaryolarda, yukarıdaki çıkarım uygulamalı biçimde işlenerek bir iş potansiyelini diğerine tercih etmek durumunda kalan yöneticinin karar alma sürecinde, FKA metodundan faydalanarak yapabileceği bazı değerlendirmelerden bahsedilmiştir.

4.8.1 Uygulamalı örnek olay analizi; yönetsel karar alma sürecinde faaliyet kârı akımı metodu

2023 Şubat ayının başında, Mart 2023 ayını değerlendirmek üzere 420 odalı bir şehir otelinin genel müdürü, finans direktörü ve satış direktörü bir toplantı yapmaktadırlar. Toplantının ana gündemi Mart ayının tahminlemesi olup ortak gündem bütçe üzerinden tartışılacaktır. Dolayısıyla bu otelin, Mart 2023 gelir- gider bütçesi USALI formatında aşağıdaki gibi verilmiştir:

Tablo 26: USALI formatında hazırlanmış örnek şehir oteline ait gelir & gider tablosu.

ÖZET OPERASYON TABLOSU						
Mart 2023	DÖNEM					
	Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Kullanılabilir Odalar	12600	13020	12600	76020	76020	76020
Satılan Odalar	8442	9374	7056	36490	38010	31928
Doluluk	67%	72%	56%	48%	50%	42%
ADR	₺1.455,52	₺1.736,00	₺1.260,00	₺1.177,08	₺1.027,30	₺939,07
Odalar RevPar	₺975,20	₺1.249,92	₺705,60	₺565,00	₺513,65	₺394,41
Toplam RevPar	₺1.154,63	₺1.479,91	₺835,43	₺668,96	₺608,16	₺466,98
Mart 2023	DÖNEM					
	Şimdiki Dönem			Mevcut Yılın Başından Şimdiki Döneme Kadar (YTD)		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri						
Odalar	₺12.287.476,55	₺16.273.958,40	₺8.890.560,00	₺42.951.319,62	₺39.047.570,27	₺29.983.021,37
Yiyecek & İçecek	₺1.965.996,25	₺2.603.833,34	₺1.422.489,60	₺6.872.211,14	₺6.247.611,24	₺4.797.283,42
Diğer Operasyon Dept.	₺245.749,53	₺325.479,17	₺177.811,20	₺859.026,39	₺780.951,41	₺599.660,43
Muhtelif Gelirler	₺49.149,91	₺65.095,83	₺35.562,24	₺171.805,28	₺156.190,28	₺119.932,09
Toplam Operasyon Geliri	₺14.548.372,24	₺19.268.366,75	₺10.526.423,04	₺50.854.362,43	₺46.232.323,20	₺35.499.897,30
Departman Giderleri						
Odalar	₺2.457.495,31	₺3.254.791,68	₺1.778.112,00	₺8.590.263,92	₺7.809.514,05	₺5.996.604,27
Yiyecek & İçecek	₺1.474.497,19	₺1.952.875,01	₺1.066.867,20	₺5.154.158,35	₺4.685.708,43	₺3.597.962,56
Diğer Operasyon Dept.	₺122.874,77	₺162.739,58	₺88.905,60	₺429.513,20	₺390.475,70	₺299.830,21
Toplam Departman Giderleri	₺4.054.867,26	₺5.370.406,27	₺2.933.884,80	₺14.173.935,47	₺12.885.698,19	₺9.894.397,05
Toplam Departman Karı	₺10.493.504,98	₺13.897.960,47	₺7.592.538,24	₺36.680.426,95	₺33.346.625,01	₺25.605.500,25
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri						
Genel Yönetim	₺2.036.772,11	₺2.697.571,34	₺1.473.699,23	₺7.119.610,74	₺6.472.525,25	₺4.969.985,62
Bilgi İşlem	₺581.934,89	₺770.734,67	₺421.056,92	₺2.034.174,50	₺1.849.292,93	₺1.419.995,89
Satış ve Pazarlama	₺1.163.869,78	₺1.541.469,34	₺842.113,84	₺4.068.348,99	₺3.698.585,86	₺2.839.991,78
Bina Bakım ve Destek	₺872.902,33	₺1.156.102,00	₺631.585,38	₺3.051.261,75	₺2.773.939,39	₺2.129.993,84
Enerjiler	₺1.745.804,67	₺2.312.204,01	₺1.263.170,76	₺6.102.523,49	₺5.547.878,78	₺4.259.987,68
Toplam Dağıtılamayan Giderler	₺6.401.283,78	₺8.478.081,37	₺4.631.626,14	₺22.375.919,47	₺20.342.222,21	₺15.619.954,81
Brüt İşletme Karı	₺4.092.221,19	₺5.419.879,11	₺2.960.912,10	₺14.304.507,49	₺13.004.402,80	₺9.985.545,44
Yönetim Harçları	₺727.418,61	₺963.418,34	₺526.321,15	₺2.542.718,12	₺2.311.616,16	₺1.774.994,87
Operasyon Dışı Gelir ve Giderlerden Önceki Gelir	₺3.364.802,58	₺4.456.460,77	₺2.434.590,95	₺11.761.789,36	₺10.692.786,64	₺8.210.550,57
Operasyon Dışı Gelir ve Giderler						
Gelir	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Kira	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Bina ve Diğer Vergiler	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67	₺29.166,67
Sigorta	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67	₺37.916,67
Diğer	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00	₺0,00
Toplam Operasyon Dışı Gelir ve Giderler	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33	₺67.083,33
EBITDA	₺3.297.719,25	₺4.389.377,43	₺2.367.507,62	₺11.694.706,03	₺10.625.703,31	₺8.143.467,24
Yenileme Rezervi	₺134.592,10	₺178.258,43	₺97.383,64	₺470.471,57	₺427.711,47	₺328.422,02
Yenileme Rezervi Düşülmüş EBITDA	₺3.163.127,14	₺4.211.119,00	₺2.270.123,98	₺11.224.234,46	₺10.197.991,84	₺7.815.045,22

Toplantıda ilk söz alan satış direktörü mevcut iş planına bakıldığı zaman bütçedeki otel kapasitesinin doluluk oranı ve ADR hedefinin gerçekleştirilip ADR'da kurdaki dalgalanmadan kaynaklı yukarı yönlü %5 revize yapılması gerektiği, pazarlama ve satış faaliyetleri sonucunda münferit misafirlerin işgal yüzdesinde %10 ivme sağlanabileceği ve kurdan bağımsız şekilde yeni kazandırılan konukların, ADR'ında %3 de yukarı yönlü revize tahmin edildiğini belirtmiştir.

Satış direktörü ayrıca 5040 gecelemeli, 12 gece konaklamalı, gecelik 1,200 TL sabit fiyatlı bir grup alternatifinin olduğunu iletmiştir. Bu grubun davet edilmesi durumunda otel arz kısıtından dolayı bir miktar bireysel konaklamadan feragat etmek durumunda kalacaktır. Bireysel konaklamalar ise mevcut durumda, bütçedeki %72 doluluğu ve 1,736 TL ADR hedefini yaklaşık olarak halihazırda sağlamaktadır. Bu durumda otel grup konaklamasını kabul etmeli midir yoksa mevcut bireysel konaklama üzerinden devam etmeli midir?

Bu durumun üzerine genel müdür, finans direktörüne aşağıdaki soruyu yöneltmiştir:

Soru 1. Grup konaklamasının kabul edilmesi veya mevcut satış ve pazarlama faaliyetleri ile ilerlenmesi durumunda hedef faaliyet kârı ve oranı olmaktadır?

Finans direktörü, soruya yanıt vermek için öncelikle grubun kabul edilmediği senaryo, sonrasında ise kabul edildiği senaryo üzerinden ilerleyerek her iki durumun FKA tutarını tespit edip optimum senaryoyu tavsiye edebilir.

Finans direktörü, ilk aşamada grubun doluluğa ve ADR'a yapacağı etkiyi tespit eder. 5040 geceleme gerçekleşeceği için mevcut doluluğun üzerine, grup hacmi eklendiğinde işgal yüzdesi %111'e çıkmaktadır. Bu durumda grup misafirlerini kabul etmek için münferit misafirlerin geceleme sayısını %11 dolaylarında düşürülmelidir nitekim turizm talebinin esnek (elastik) olmasına karşın turizm arzının sabit ya da kısıtlı (inelastik) olması (Bahar & Kozak, 2008, s. 43) arzda artışı kısa vadede olanaklı kılmamaktadır. Hesaplama ve verilen bilgilerin uygulaması aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

Tablo 27: Verilen örnek şehir oteli P&L tablosu üzerinden satış& pazarlama faaliyetleri veya grup işinin alınması durumunda oluşacak olası tahminleme senaryoları.

	Bütçe/ Tahminleme	Mevcut Tahminleme	Grup İşi Alındığında	Münferit Oranı %10,71 düşürüldüğünde	Grup İşinin Katkısı	Münferit+ Grup İşi Alındığında
Kullanılabilir Oda/c	13020	13020	13020	13020	13020	13020
Satılan Odalar	9374	10312	14414	7831	5040	12871
Doluluk	72%	79%	111%	60%	39%	99%
ADR	₺1.736,00	₺1.877,48	-	₺1.822,80	₺1.200,00	₺1.578,92
Odalar	₺16.273.958,40	₺19.360.314,61	-	₺14.273.650,05	₺6.048.000,00	₺20.321.650,05

Hesaplama incelendiğinde, mevcut tahminleme kolonunda grup işi alınmadan satış& pazarlama faaliyetleri kaynaklı %3 ADR ve %10 işgal yüzdesi artışlarının yanı sıra %5 kur kaynaklı artışın da yansıtıldığı görülür. Grup işi alındığında, münferit pazardaki potansiyel iş hacminden feragat edileceği ve satış& pazarlama faaliyetlerinin tam eforla uygulanmamasından dolayı sadece kurdan kaynaklı ADR artışı yansıtılmış olup kur kaynaklı artışın ortalama arttırıcı; düşük ADR'lı işin ise ortalama düşürücü etkisi yansıtılarak veriler yenilenmiştir. Bu durumda mevcut bütçe baz alınarak ilerlendiğinde ₺19.360.314,61 oda geliri elde edilecekken; grup işi tamamen alınıp kalan kapasite münferit misafirlere ayrıldığında ₺20.321.650,05 oda geliri elde edilecektir. Aynı zamanda konaklayan sayısında oluşan artışın oluşturduğu çarpan etkisiyle de sair gelirler de yukarı yönlü yenilenirken giderlerin de değişken giderlerdeki artıştan dolayı arttığı görülmektedir. Son durumda, her bir olasılık ayrı

ayrı değerlendirildiğinde meydana gelebilecek özet kâr zarar tablosu aşağıdaki gibi verilmiştir:

Tablo 28: Satış hedeflerinin her bir senaryo için ayrı ayrı uygulanması sonucunda oluşacak olası P&L tablosu.

	Bütçe/ Tahminleme	Mevcut Tahminleme	Münferit+ Grup İşi Alındığında
Kullanılabilir Odalar	13020	13020	13020
Satılan Odalar	9374	10312	12871
Doluluk	72%	79%	99%
ADR	₺1.736,00	₺1.877,48	₺1.578,92
Operasyon Geliri			
Odalar	₺16.273.958,40	₺19.360.573,76	₺20.321.650,05
Yiyecek & İçecek	₺2.603.833,34	₺3.097.691,80	₺3.251.464,01
Diğer Operasyon Dept.	₺325.479,17	₺387.211,48	₺406.433,00
Muhtelif Gelirler	₺65.095,83	₺77.442,30	₺81.286,60
Toplam Operasyon Geliri	₺19.268.366,75	₺22.922.919,33	₺24.060.833,66
.....
.....
.....
Toplam Giderler	₺13.848.487,64	₺16.475.073,85	₺17.292.911,33
Brüt İşletme Karı	₺5.419.879,11	₺6.447.845,49	₺6.767.922,33

Sonraki adımda, tablolarda verilen bilgiler FKA metodu aracılığıyla tahminleme & bütçe ve grup işi alındığında & bütçe şeklinde değerlendirilerek hangi senaryoda devam etmenin daha kârlı olacağı çıkarımına varılabilir.

Yapılan değerlendirme ve fark analizi sonucunda ilgili senaryolara ait FKA tutar ve oranları aşağıdaki şekilde oluşmuştur:

Tablo 29: Senaryoların uygulanması sonucu oluşacak olası FKA verilerini gösteren tablo.

	Bütçe- Tahminleme	Bütçe- Grup işi
ADR kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen ADR- Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90	₺1.313.064,33	₺1.819.568,14
Doluluk kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı- Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x	₺1.139.177,09	₺4.248.603,82
F&B ve diğer operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Gelir- Planlanan Gelir)	₺283.968,61	₺372.387,63
Hedef Faaliyet Karı Akımı	₺2.736.210,03	₺2.801.423,31
Gerçekleşen Faaliyet Karı Akımı Oranı	38%	48%
Hedef Faaliyet Karı Akımı Oranı	100%	100%
Hedef Faaliyet Karı Akımı Oranı İçin Gerekli Olan GOP Artışı	₺1.708.243,66	₺1.453.380,09
Mevcut FKA GOP Artışı	₺1.027.966,38	₺1.348.043,23
Fark	₺680.277,28	₺105.336,86

Edinilen sonuçlar ışığında tablo yorumlandığında şu çıkarımlar yapılabilir:

- Grup işini alıp geriye kalan envanteri, münferit misafirlere tahsis etmek daha kârlı olacaktır çünkü FKAO ikinci senaryoda daha yüksek çıkmıştır (%48)
- Grup işi alındığında ADR'daki düşüştan doğan hasılat kaybı dolulukla telafi edilmiştir.

- Doluluğu yükseltmenin giderlerde yükseltici etkisi olsa da gelirlerdeki yükseltici etkisinin brüt kârda oluşturduğu fark düşük doluluktaki yüksek ADR'lı işlere nazaran daha yüksek olabilir.

- Satış pazarlama faaliyetlerinin gelirlerdeki ivme etkisi grup işine kıyasla düşük kalırken (%18,97 mevcut tahminlemede oluşacak gelir artışı ve %24,87 grup işi alındığında oluşacak gelir artışı) giderlerdeki ivme yüzdesi her iki senaryoda da benzer oranlarda gerçekleşmiştir. Bu durumda ne kadar gelir ve giderler yüzdesel türden benzer oranlarda artıyor olsa da gelirdeki yüzdesel artışın rakamsal karşılığı giderdeki yüzdesel artışın rakamsal karşılığından daha fazla olduğu için grup işinin alındığı senaryo tercih edilebilir çünkü bu senaryoda yüzdesel olarak gelir büyümesi daha büyüktür.

- Grup işi alma aşamasında bu işin ek sabit yatırım gerektirip gerektirmeyeceğinin (örneğin ek kiosk, ilave spot ışığı, ses ve görüntü sistemleri vs. alınması) iyi tahlil edilmesi gerekirken değişken giderlerdeki arttırıcı etkisi de gözden kaçırılmamalıdır.

Bu çıkarımların üstüne genel müdür aşağıdaki soruyu yöneltmiştir:

Soru 2. Her bir senaryoda aynı kâr hedefini gerçekleştirmek için- aynı ADR rakamları ile mevcut işgal yüzdesi revize edilerek- gerekli satış hacmi nedir?

Direktör, bu soruyu maliyet- kâr- hacim analizinden faydalanarak cevaplayabilir. Maliyet- kâr- hacim analizi, önceki bölümlerde de verildiği üzere, maliyet, çıktı hacmi ve kâr arasındaki ilişkiyi açıklamaya yarayan bir analizdir. Direktör, (Satış Fiyatı x Satılan Ürün Adedi)- (Değişken Gider x Satılan Ürün Adedi)- Sabit Maliyetler= Kâr (Crosson & Needles, 2010, ss. 219-220) denkleminden yola çıkarak ilk önce giderlerini sabit ve değişken gider şeklinde ayırır. Sonrasında verileri ilgili yerlerine aşağıdaki tablodaki gibi yerleştirir:

Tablo 30: Senaryoların maliyet- kâr- hacim analiziyle uygulanması sonucu oluşacak verileri gösteren tablo.

	Bütçe/ Tahminleme	Mevcut Tahminleme	Münferit+ Grup İşi Alındığında
Toplam Gider	₺13.848.487,64	₺16.475.073,85	₺17.292.911,33
Sabit Gider	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00
Değişken Giderler	₺6.848.487,61	₺7.701.913,30	₺8.871.652,47
Formül	(Satış Fiyatı x Satış Adedi) - (Değişken Maliyet x Satış Adedi) - (Sabit Maliyet) = Hedef Kâr		
Satış Fiyatı	₺1.736,00	₺1.877,48	₺1.578,92
Satış Adedi	9374	10312	12871
Değişken Maliyet	₺730,56	₺746,90	₺689,30
Hedef GOP	₺5.419.879,11	₺6.447.845,49	₺6.767.922,33
	12353	11895	15476
(Satış Fiyatı x Satış Adedi) - (Değişken Maliyet x Satış Adedi) - (Sabit Maliyet) = Hedef Kâr	$1,736 \times 730,56 \times 7.000.000 = 5.419.879,11$	$1,877,48 \times 746,90 \times 7.000.000 = 6.447.845,49$	$1,578,92 \times 689,30 \times 7.000.000 = 6.767.922,33$
(Satış Fiyatı x Satış Adedi) - (Değişken Maliyet x Satış Adedi) = Hedef Kâr + Sabit Maliyet	$1,736 \times 730,56 \times 7.000.000 + 7.000.000$	$1,877,48 \times 746,90 \times 7.000.000 + 7.000.000$	$1,578,92 \times 689,30 \times 7.000.000 + 7.000.000$
Satış Adedi (Satış Fiyatı - Değişken Maliyet) = Hedef Kâr + Sabit Maliyet	$1005,44 \times = 12.419.879,11$	$1.130,58 \times = 13.447.845,49$	$889,62 \times = 13.767.922,33$
Satış Adedi = (Hedef Kâr + Sabit Maliyet) / (Satış Fiyatı - Değişken Maliyet)	$x = 12.352,68$	$x = 11.894,64$	$x = 15476,18$

Çıkan sonuçlar incelendiğinde önceden belirlenen ₺7.000.000,00 varsayımsal sabit giderin, her senaryoda gerçekleştiği görülürken değişken giderlerin grup işine ağırlık verildiğinde, münferit ağırlıklı çalışmaya nazaran oda başına daha düşük gerçekleşme eğilimine girdiği görülür nitekim konaklama endüstrisinde maliyetlerin yapısından dolayı sabit giderlerin belirli bir noktaya kadar karşılanmasından sonra, değişken giderlerin düşme eğilimi göstereceği önceki bölümlerde tartışılmıştı.

Tablodan çıkarılabilecek alternatif bir sonuç, şirketin mevcut tahminleme ile ilerlediğinde grup işi aldığı senaryoya kıyasla hedef kârına daha kolay bir düzeyde ulaşabileceğidir nitekim grup işi aldığı anda aynı GOP hedefini yakalaması için yapması gereken oda satışı, diğer senaryoya nazaran daha fazladır dolayısıyla otelin kaynakları daha yoğunlukta kullanılacaktır.

Soru 3: Genel müdür, 2. sorudaki çıkarımın üzerine her bir senaryo için başa baş noktasını ayrı ayrı bir biçimde sormuştur. Bunun için finans direktörü de soruya cevap vermek adına, öncelikle başa baş analizi yapmıştır. Başa baş analizinin, giderlerin gelirleri mutlak karşıladığı, sabit giderler/birim satış başına kâr şeklinde formüle dayandırıldığı önceki kısımlarda aktarılmıştı.

Yukarıdaki tabloda verilen sabit gider, satış fiyatı ve oda başına değişken giderlerden yola çıkarak her bir senaryo için başa baş oda satış adetleri aşağıdaki gibi hesaplanır:

Formül: sabit giderler/ (oda satış fiyatı- oda başına düşen değişken maliyet) = başa baş noktasına ulaşmak için satılması gereken minimum oda satış adedi

Tablo 31: Senaryoların başa baş noktasıyla uygulanması sonucu oluşacak verileri gösteren tablo.

	Bütçe/ Tahminleme	Mevcut Tahminleme	Münferit+ Grup İşi Alındığında
Toplam Gider	₺13.848.487,64	₺16.475.073,85	₺17.292.911,33
Sabit Gider	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00
Değişken Giderler	₺6.848.487,61	₺7.701.913,30	₺8.871.652,47
Satış Fiyatı	₺1.736,00	₺1.877,48	₺1.578,92
Satış Adedi	9374	10312	12871
Değişken Maliyet	₺730,56	₺746,90	₺689,30
Hedef GOP	₺5.419.879,11	₺6.447.845,49	₺6.767.922,33
Başa Baş			
Sabit Giderler	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00	₺7.000.000,00
Oda Satış Fiyatı	₺1.736,00	₺1.877,48	₺1.578,92
Oda Başına Düşen Değişken Maliyet	₺730,56	₺746,90	₺689,30
	6.962	6.191	7.869

Direktör, formülün uygulanması sonrasında sırasıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

Bütçe/ Tahminleme Senaryosu: 6.962 Adet oda satışı

Tahminleme Senaryosu: 6.191 Adet oda satışı

Münferit+ Grup İşi Alındığı Senaryo: 7.869 Adet oda satışı

Bu durumda otelin kârlılık bakımından başa baş noktasında ulaşması için tahminleme senaryosu özelinde ilerlemesi daha rasyonel görülmektedir. Başka bir deyişle, bu model otel işletmesinin verilen üst satır bilgileri baz alındığında; alt satırda sıfıra sıfır kârlılık rakamına ulaşması için satması gereken oda sayısı tahminlemenin yürürlükte olduğu senaryoda daha azdır.

4.8.1.1 Uygulamalı örnek olay analizi; sonuç

Yukarıda verilen örnekte faaliyet kârı akımı metodu ve oranının yönetsel karar alma aşamasındaki rolü üzerinde durulmuştur. Verilen örnekte birinci soruda şirketin grup konaklaması yönünde ilerlemesinin mi yoksa mevcut satışların takviye satış ve pazarlama faaliyetleriyle desteklenerek mi faaliyetin sürdürülmesinin kârlılık açısından daha faydalı olacağı olay analizi (İngilizce: Case study) yaklaşımıyla tartışılmıştır.

Ne kadar gelirlerde her iki durumda artış gözlemlense de giderdeki artışın dozu yani dip satıra yansıma derecesi, kârlılığı etkileyebilmektedir. Faaliyet kârı akımı metodu da bu noktada sağladığı ölçülebilir çıktı ile giderlerin ve gelirlerin arttığı karmaşık durumlarda hangi seçeneğin diğerine karşı tercih edilebileceği hususunda matematiksel yönüyle destekleyici enstrüman biçiminde kullanılabilir.

Verilen örnek tabloda da (Tablo 30) tıpkı yukarıda açıklandığı gibi, FKA metodu bakış açısıyla iki farklı senaryodaki gelir ve gider artışı değerlendirilmiş ve hangi senaryonun daha rasyonel olabileceği konusunda tahminde bulunulmuştur.

Problemin çözümü için faaliyet kârı akımı metodu her iki senaryoya da ayrı ayrı uygulanmış ve oran hangisinde daha yüksekse o senaryo üzerinden ilerlemenin daha uygun olacağı sonucu doğrulanmıştır. Formülün uygulanması sonrasında grup işinin kabul edildiği senaryoda toplam envanterin maksimum seviyede kullanılmasına rağmen gelirlerin alternatif senaryoya nazaran daha fazla artış göstermesi grup konaklamasına ağırlık vermenin daha rasyonel olabileceği çıkarımını desteklemiştir.

Diğer yandan, durumun bu aşamaya kadar yorumlanmamış başka bir boyutu ise marjinal fayda boyutudur. Grup konaklamasında ne kadar satılan son odanın marjinal maliyetinin düşük olmasından dolayı verimliliğin üst seviyelerde olabileceği düşünülse de envanter arzının sonuna gelmiş olmasından dolayı, ilave talebe yanıt verilemeyecek olması da ilave hasılat kazanımı konusunda bir soru işareti doğurmaktadır. Bu durumda temsili otel işletmesinin münferit ağırlıklı ilerlemesinde kârlılığın alternatif senaryoya kıyasla daha optimum seviyelerde gerçekleşebileceği düşünülebilir nitekim dinamik fiyatlama gibi bir takım kazanç yönetimi stratejileri – satılabilir envanterin mevcut olduğu durumlarda- işletmelere maksimum kârlılığa ulaşmaları için farklı yöntemler önermektedirler. Bu yöntemlerin uygulama esnasında faydalı olup olmadığı da FKA metodu sayesinde tespit edilebilecekken artımsal misafire sunulabilecek envanter olması ve bu envanterin marjinal faydasının (belirli bir doluluğa halihazırda ulaşılmış olmasından dolayı sabit giderlerin çoğunluğunun karşılanmış olması nedeniyle) diğer odalara göre daha yüksek olması da otele hasılat yönetimi konusunda daha geniş hareket alanı sağlamaktadır. Üstelik grup konaklamalarında -ne kadar demirbaş halinde kalıp yatırım değerini uzun vadede arttırsa da- çoğu zaman standart uygulama dışı grup konaklamasına özel sabit yatırımların olabilmemesinin yanı sıra, yarı değişken giderlerde de artış olabilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, personel maliyeti münferit konaklamaların ağırlıklı olduğu bir durumda, sabit maliyet olma eğilimi gösterirken grup konaklamasının ağırlıklı şekilde gerçekleştiği zamanlarda gerek fazla mesai, ulaşım, yeme-içme türünden maliyetlerdeki artış gerekse de kapasite ortalamasının üzerine çıkılmasından dolayı taşeron hizmet alımının arttığı durumlarda yarı değişken gider olma eğilimine girebilir. Grubun talep edeceği dekorasyon, ses ve görüntü sistemleri ve ek muhtelif

demirbaş istekleri ise maliyetleri önemlik olarak arttıran bir diğer faktördür. Bu türden maliyetler, batmış maliyet tanımıyla adlandırılır. Batmış maliyet, geçmişte alınan bir karar sonucu meydana gelmiş ve alternatif hareket tarzları ile değişmeyecek türden maliyettir (Fay vd., 1985, s. 294).

Bir önceki kısımda açıklanan hususla benzer açıdan konuya gösterilebilecek başka bir yaklaşım, otellerin temel arzı olan odaların yıpranma, yenilenme ihtiyacı ve diğer eşyaların amortisman sürelerinin kısalmasında grup konaklamasının doğrudan olumsuz etkisinin olmasıdır. Grup konaklamalarının kısa vadede kârlılık bakımından daha çok katkısı olsa dahi yıpranma, kırılma ve bozulma tarzında olağan dışı masraf yapılma ve demirbaş yenileme periyodunun kısalmasının neden olduğu gider arttırıcı faktörü, alınan işlerin yoğunlukla bu yapıda olmasının olumsuz sonucu şeklinde görülebilir.

Temsili olay analizinde verilen ikinci soruda ise birinci sorunun aksine duruma fiyat ve kazanç boyutundan değil çıktı yönünden yaklaşmıştır. Maliyet- kâr- hacim analizi planladığı kârı gerçekleştirmek için aynı fiyatlı standart bir üründen ne kadar satması gerektiği konusunda karar alıcıya yardımcı olan alternatif bir finansal uygulamadır. Bir önceki uygulamanın aksine bu metotta giderler sabit ve değişken gider olarak verilen temsili operasyon tablosu üzerinden varsayımsal (tahmini) biçimde ayrılmıştır. Zira önceki metot giderlere bütüncül bir şekilde yaklaşıp artan üretim sayesinde giderlerin düşeceğini varsayımsal biçimde ele alırken bu metotta, sabit giderler ayrıldıktan sonra üretilen her bir birimin değişken maliyetinin ilk ürün için ne ise son ürün için de aynı olacağı varsayılmış ve durum bu yaklaşımla incelenmiştir. Uygulanan formülün sonunda, münferit ağırlıklı ilerlendiği zaman alternatif senaryoların aksine hedef kârlılığa ulaşmak için daha az sayıda oda satmanın yeterli olacağı çıkarımına varılmıştır.

Son olarak uygulanan başa baş analizinde, gelirlerin giderleri sıfıra sıfır noktasında karşılaşması için yapılması gereken minimum satış adedi, her bir senaryo için ayrı ayrı tespit edilmiştir. Uygulanan formül sonrasında bu işletmenin münferit ağırlıklı ve ilave satış ve pazarlama faaliyetleriyle ilerlediği durumda giderleri karşılama yönünde daha az sayıda oda satmasının kâfi olabileceği çıkarımına varılmıştır.

Bu çıkarımlar değerlendirildiğinde, ne kadar kârlılık odağından bakıldığında grup işinin alınıp geriye kalan envanterin münferit misafirlere tahsis edilmesi kısa vadeli kârlılık özelinde daha makul görünse de karar alıcının, grup konaklamasının kısa vadede getireceği küçük çaplı yatırım gereksinimleri ve harcamaların yanı sıra müessesenin uzun vadede yapacağı renovasyon periyodunu kısaltmasını da dikkate alması gerekir. Üstelik otel işletmelerinde arzın talebe nazaran esnekliğinin daha az olması da onu tam kapasiteye ulaşması durumunda yaratılabilecek takviye gelirden mahrum eder. Bu durumun aksine, uygulanabilecek gelir yönetim stratejileri, pazarlama faaliyetleri ve pazarlık imkanları da otelin elinde satılabilecek envanteri olması durumunda anlam kazanır. Başka bir deyişle otel eğer münferit konaklamayı grup konaklamasına tercih ederse gerek ilave kazanç yaratma gerekse de kârlılığı arttırma bağlamında daha geniş hareket alanına sahip olur.

4.9 Faaliyet Kârı Akımı Metodu ve Geleneksel Mali Analiz Tekniklerinin Karşılaştırılması

Mali tablo analizleri, ticari kararlarda yararlı tahminler ve çıkarımlar elde etmek için genel amaçlı mali tablolara ve ilgili verilere uygulanan analitik araçlar ve tekniklerdir. Bu aracın yatırım kararları verme konusunda yardımcı işlevi olduğu gibi işletmenin finansal, yatırım ve operasyon faaliyetlerine tanı koyma noktasında ve yönetsel ve diğer aktivite kararlarını değerlendirme aşamasında da etkin bir rolü vardır (Bernstein & Wild, 1998, s.3). İşletmeler, bu analizleri uygularken faydalandıkları teknikleri farklı başlıklar altında sınıflandırır. Hiçşamaz (1977) bir işletmenin mali tablolarını tahlil ederken kullanılan teknikleri *Bilanço ve Gelir Tabloları* adlı çalışmasında 6 ana başlık altında incelemiştir:

1. Rasyolar ve oranlar,
2. Firmanın bünye yapısının analizi,
3. Firmanın parasal durumunu gösteren oranlar,
4. Alış ve satışlarla kredili alış ve kredili satışlar arasındaki ilişkiler,
5. Firmanın çalışma durumunun analizi,
6. Firmanın kârlılık durumunun analizi,
7. Firmanın mali değerinin analizi. (ss. 59-89)

Hiçşmaz'ın (1977) çalışmasıyla karşılaştırıldığında daha yeni bir tarihli çalışma olarak Akgüç (1995) ise bu teknikleri 4 ana başlık altında incelemiştir:

1. Karşılaştırmalı analiz,
2. Yüzde metodu ile analiz,
3. Eğilim analizi,
4. Oran analizi. (ss. 312-319)

Bu tablolardan birincisi olan karşılaştırmalı analiz metodu firmaya ait mali tabloların iki veya daha fazla dönemlerine ait verilerin karşılaştırmalı şekilde incelenmesidir (Çaldağ, 2007, s. 287). Yüzde yöntemi veya dikey analiz yöntemi olarak da bilinen metot ise mali tablodaki kalemlerin kendi grupları ve genel toplam içinde ne kadarlık bir paya sahip olduğunu anlamaya ve yorumlamaya yönelik yöntemdir (Elmas, 2016, s. 126). Bir otel işletmesinin gelirlerini analiz ederken oda geliri, yiyecek- içecek departmanı geliri veya sair gelirlerin toplam gelire oranlandığında katkı sağladığı payın yüzde cinsinden ifade edilmesi dikey analiz yöntemi yardımıyla sağlanmaktadır. Operasyon tablosu veya yaygın biçimde kullanımda olan alternatif adıyla gelir & gider tablosunda da giderler benzer biçimde kendi içinde veya toplam gidere oranlanarak yorumlanabilir. Eğilim (trend) analizi yönteminde, baz alınan yıla ait bilanço ve gelir tablosuna ilişkin veriler 100 seviyesinde kabul edilir ve sonraki dönem veya yıllarda baz alınan döneme göre ne kadarlık artma veya azalma olduğu saptanır (Türksoy, 2011, s. 268).

Bu metotlardan karşılaştırmalı analiz, dikey analiz ve eğilim analizi aşağıda verilen örnek gelir tablosunda uygulamalı şekilde aktarılmıştır.

Tablo 32: Karşılaştırmalı analiz, dikey analiz ve eğilim analizinin örnek gelir tablosu üzerinde uygulanması.

ÖZET OPERASYON TABLOSU									
DÖNEM									
Şubat 2023	Şimdiki Dönem			Karşılaştırmalı Analiz		Dikey Analiz		Trend Analizi	
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen ve Bütçe (Fark)	Gerçekleşen ve Bütçe (%)	Gerçekleşen	Bütçe	Gerçekleşen ve Önceki yıl	
Kullanılabilir Odalar	11760	11760	11760	0	0,00%				100%
Satılan Odalar	8820	8467	8350	353	4,17%				106%
Doluluk	75%	72%	71%	0,03	4,17%				106%
ADR	₺1.297,06	₺1.302,65	₺1.284,55	-₺5,59	-0,43%				101%
Odalar RevPar	₺972,79	₺937,91	₺912,03	₺34,89	3,72%				107%
Toplam RevPar	₺1.161,61	₺1.110,48	₺1.079,85	₺51,13	4,60%				108%
Şubat 2023	Şimdiki Dönem			Karşılaştırmalı Analiz		Dikey Analiz		Trend Analizi	
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl	Gerçekleşen ve Bütçe (Fark)	Gerçekleşen ve Bütçe (%)	Gerçekleşen	Bütçe	Gerçekleşen ve Önceki yıl	
Operasyon Geliri									
Odalar	₺1.440.058,82	₺1.029.765,51	₺1.725.510,79	₺410.293,31	3,72%	84%	84%		107%
Yiyecek & İçecek	₺1.944.810,00	₺1.764.762,48	₺1.716.081,73	₺180.047,52	10,20%	14%	14%		113%
Diğer Operasyon Dept.	₺228.812,62	₺220.595,31	₺214.510,22	₺8.217,31	3,73%	2%	2%		107%
Muhtelif Gelirler	₺46.904,24	₺44.119,06	₺42.902,04	₺2.785,18	6,31%	0%	0%		109%
Toplam Operasyon Geliri	₺3.660.585,68	₺3.059.242,37	₺3.699.004,78	₺601.343,31	4,60%	100%	100%		108%
Departman Giderleri									
Odalar	₺2.288.011,76	₺2.207.056,08	₺2.145.102,16	₺80.955,69	3,67%	59%	61%		107%
Yiyecek & İçecek	₺1.458.607,50	₺1.323.571,86	₺1.287.061,30	₺135.035,64	10,20%	38%	36%		113%
Diğer Operasyon Dept.	₺114.406,31	₺110.319,71	₺107.255,11	₺4.086,59	3,70%	3%	3%		107%
Toplam Departman Giderleri	₺3.861.025,57	₺3.640.947,66	₺3.539.418,56	₺220.077,92	6,04%	100%	100%		109%
Toplam Departman Karı	₺9.799.560,11	₺9.418.294,71	₺9.159.586,22	₺381.265,40	4,05%				107%
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri									
Genel Yönetim	₺1.912.482,00	₺1.697.701,51	₺1.777.860,67	₺214.780,49	12,65%	32%	30%		108%
Bilgi İşlem	₺546.423,43	₺522.500,29	₺507.960,19	₺23.923,14	4,58%	9%	9%		108%
Satış ve Pazarlama	₺1.092.846,85	₺1.044.739,39	₺1.015.920,38	₺48.107,47	4,60%	18%	19%		108%
Bina Bakım ve Destek	₺819.635,14	₺783.946,32	₺761.940,29	₺35.688,82	4,55%	14%	14%		108%
Enerjiler	₺1.639.270,28	₺1.567.631,45	₺1.142.910,43	₺71.638,83	4,57%	27%	28%		143%
Toplam Dağıtılamayan Giderleri	₺6.010.657,70	₺5.616.518,96	₺5.206.591,96	₺394.138,74	7,02%	100%	100%		115%
Brüt İşletme Karı	₺3.788.902,41	₺3.801.775,75	₺3.952.994,26	-₺12.873,35	-0,34%	28%	29%		96%
Yönetim Harçları	₺683.029,28	₺653.223,30	₺634.950,24	₺29.805,98	4,56%	5%	5%		108%
Operasyon Dışı Gelir ve Giderler	₺3.105.873,12	₺3.148.552,45	₺3.318.044,02	-₺42.679,33	-1,36%	23%	24%		94%
Operasyon Dışı Gelir ve Giderler									
Gelir	₺3.105,87	₺3.463,41	₺3.981,65	-₺357,53	-10,32%	4%	4%		78%
Kira	₺7.764,68	₺9.004,86	₺11.546,79	-₺1.240,18	-13,77%	10%	11%		67%
Bina ve Diğer Vergiler	₺28.925,62	₺28.688,52	₺28.455,28	₺237,10	0,83%	37%	36%		102%
Sigorta	₺39.049,59	₺38.155,74	₺36.991,87	₺893,85	2,34%	49%	48%		106%
Diğer	₺78,10	₺190,78	₺258,94	-₺112,68	-59,06%	0%	0%		30%
Toplam Operasyon Dışı Gelir ve Giderleri	₺78.923,86	₺79.503,31	₺81.234,54	-₺579,45	-0,73%	100%	100%		97%
EBITDA	₺3.026.949,26	₺3.069.049,14	₺3.236.809,48	-₺42.099,88	-1,37%	22%	24%		94%
Yenileme Rezervü	₺124.234,92	₺125.942,10	₺132.721,76	-₺1.707,17	-1,36%	1%	1%		94%
Yenileme Rezervü Düşülmüş EBITDA	₺2.902.714,34	₺2.943.107,04	₺3.104.087,71	-₺40.392,71	-1,37%	21%	23%		94%

Tabloda dikkat çeken veriler incelendiğinde karşılaştırmalı tahlil yönteminin uygulandığı kısımda, yiyecek ve içecek giderlerindeki yüzdesel artışın gelirlerdeki artışla paralel olduğu gözlenirken odalar departmanında bu artışın gelire nazaran daha düşük oranda gerçekleştiği; öte yandan genel yönetim giderlerinde kayda değer bir artış olduğu çıkarılabilecek sonuçlardan bazılarıdır. Tablonun dikey tahlil yöntemiyle incelendiği sütunda ise oda gelirlerinin toplam gelirin %84'ünü oluşturduğu gözlemlenirken dağıtılamayan operasyon giderlerinde, en yüksek payın her iki yılda da genel yönetim giderlerinden sonra enerjiler departmanına ait olduğu görülmektedir.

Literatürde yaygın biçimde 4 ana başlık altında incelendiği görülen mali tahlil tekniklerinden sonuncusu olan oran analizi yöntemi ise işletmenin hesap grupları arasında matematiksel ilişki kurulması suretiyle işletmenin; mali yapısı, kârlılık, likidite ve diğer operasyonel durumu hakkında yargıya ulaşılmasında kullanılan

değerlendirme yöntemidir. Alanyazında yapılan araştırmalarda bu yöntemin de kendi içinde alt başlıklara ayrıldığı gözlemlenmiştir. Yöntemi, Çaldağ (2007) kendi içinde 4 grupta incelemiştir:

1. Likidite oranları,
2. Faaliyet oranları,
3. Mali yapı oranları,
4. Kârlılık oranları (ss. 294-304).

Akgüç'ün (1995), Çaldağ'ın (2007) çalışmasıyla karşılaştırıldığında büyüme oranları ve para yaratma gücünü ölçmede kullanılan oranları da kullandığı ve oran analizlerini toplamda 6 alt başlık altında incelediği görülmüştür (s. 346).

Jagels ve Coltman (2004) ise Çaldağ (2007) ile benzer açıdan bu yöntemi aşağıdaki düzeyde gruplandırmıştır:

1. Cari likidite oranları,
2. Kârlılık oranları,
3. Uzun dönem ödeme gücü oranları,
4. Aktivite oranları,
5. Operasyon oranları. (ss. 135-138)

Jagels ve Coltman (2004) bu analiz tekniğinde, muhtelif yazarlarla benzer şekilde, cari likidite oranlarını, uzun dönem ödeme gücü oranlarını ve aktivite oranlarını bilanço üzerinden çalışmış; kârlılık ve operasyon oranlarını, gelir ve gider verileri üzerinden incelemiştir. Yazarlar, kârlılık analizlerinin uygulanması esnasında genellikle, gelir tablosundan faydalanırken operasyon tablolarında hem gelir tablosu verilerinden hem de operasyon hacmine göre değişkenlik gösterebilen verilerden faydalanmışlardır. Örneğin iş gücü maliyeti, RevPAR, ADR ve işgal oranı türünden veriler yazarların, işletmenin operasyon yetkinliğini değerlendirirken kullandığı raporlardır (ss. 138-168).

Bu çalışmanın temel konusu olan faaliyet kârı akımı metodu da önceki kısımlarda verilen örneklerden de çıkarılabileceği üzere, kârlılık oranlarıyla benzer şekilde sürekli olarak gelir tablosu üzerinden incelenmiştir. Bu metodun kullanımı esnasında iki farklı tablo arasındaki kâr veya zararda gerçekleşen artış ve azalış ilişkisi

karşılaştırmalı biçimde incelenirken USALI formatında hazırlanmış gelir tablosundan faydalanılmış; tablolardan ulaşılan ortalama oda fiyatı, satılan oda sayısı, yiyecek-içecek departmanı ve tamamlayıcı departmanlara ait gelirlere ait bilgiler sonucunda elde edilmiş brüt işletme kârını, teorik brüt işletme kârı ile karşılaştırarak müessesenin finansal verimliliği değerlendirilmiş ve olması gereken kârlılık rakamının olumlu veya olumsuz anlamda ne kadar uzağında bulunduğu metot aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu durumda faaliyet kârı akımı metodu özetle, işletmenin finansal durumunun gelir tablosundan faydalanarak brüt işletme kârı özelinde gerçekleşen ve gerçekleşmesi beklenen rakam üzerinden değerlendirilmesidir.

Metodun uygulanması noktasında ise aşağıda verilen model tablodaki gibi bilgiler baz alınarak ve önceki kısımlarda verilen hesaplama yönteminden yararlanarak faaliyet kârı akımı metodu gerçekleşen verinin bütçe verisi ve geçen yıla ait veri ile karşılaştırılması yoluyla belirlenmiştir:

Tablo 33: Örnek şehir oteline ait USALI formatında hazırlanmış P&L tablosu.

ÖZET OPERASYON TABLOSU			
Şubat 2023	DÖNEM		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Kullanılabilir Oda	11760	11760	11760
Satılan Oda	8820	8467	8350
Doluluk	75%	72%	71%
ADR	₺1.316,42	₺1.209,60	₺1.284,55
Oda RevPar	₺987,31	₺870,91	₺912,03
Toplam RevPar	₺1.178,95	₺1.031,16	₺1.079,85
Şubat 2023	DÖNEM		
	Gerçekleşen	Bütçe/ Tahminleme	Önceki Yıl
Operasyon Geliri			
Oda	₺11.610.805,97	₺10.241.925,12	₺10.725.510,79
Yiyecek & İçecek	₺1.973.837,01	₺1.638.708,02	₺1.716.081,73
Diğer Operasyon Dept.	₺232.227,73	₺204.838,50	₺214.510,22
Muhtelif Gelirler	₺47.604,30	₺40.967,70	₺42.902,04
Toplam Operasyon Geliri	₺13.864.475,02	₺12.126.439,34	₺12.699.004,78
Departman Giderleri			
Oda	₺2.322.161,19	₺2.049.409,22	₺2.145.102,16
Yiyecek & İçecek	₺1.480.377,76	₺1.229.031,01	₺1.287.061,30
Diğer Operasyon Dept.	₺116.113,87	₺102.439,74	₺107.255,11
Toplam Departman Giderleri	₺3.918.652,82	₺3.380.879,97	₺3.539.418,56
Toplam Departman Karı	₺9.945.822,20	₺8.745.559,38	₺9.159.586,22
Dağıtılamayan Operasyon Giderleri			
Genel Yönetim	₺1.941.026,50	₺1.576.437,11	₺1.777.860,67
Bilgi İşlem	₺554.579,00	₺485.178,84	₺507.960,19
Satış ve Pazarlama	₺1.109.158,00	₺970.115,15	₺1.015.920,38
Bina Bakım ve Destek	₺831.868,50	₺727.950,15	₺761.940,29
Enerjiler	₺1.663.737,00	₺1.455.657,78	₺1.142.910,43
Toplam Dağıtılamayan Giderleri	₺6.100.369,01	₺5.215.339,03	₺5.206.591,96
Brüt İşletme Karı	₺3.845.453,19	₺3.530.220,34	₺3.952.994,26
		Gerçekleşen ve Bütçe	Gerçekleşen ve Önceki Yıl
ADR kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen ADR - Planlanan ADR) x Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı x %90		₺847.920,57	₺252.936,94
Doluluk kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Satılan Oda Sayısı - Planlanan Satılan Oda Sayısı) x Planlanan ADR x %70		₺298.722,82	₺422.977,89
F&B ve diğer operasyon departmanlarına ait gelirler kaynaklı faaliyet karı akımı: (Gerçekleşen Gelir - Planlanan Gelir) x %50		₺184.577,41	₺140.087,53
Hedef Faaliyet Kârı Akımı		₺1.331.220,80	₺816.002,36
Mevcut GOP Artışı (Azalışı)		₺315.232,85	₺107.541,07

Tablodaki veriler incelendiğinde, Şubat 2023 döneminin gelirler bakımından hem bütçenin hem de geçen yılın üzerinde geçildiği görülürken brüt kâr bakımından bütçenin üzerinde gerçekleşmekle birlikte geçen yılın altında kaldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme, gelirini her iki kıstasa uygun olarak arttırırken brüt kârını giderlerini iyi yönetememesinden dolayı sadece geçen yıl verisine göre arttırabilmiştir. Faaliyet kârı ölçeğinde bakıldığında ise hem bütçeye karşı hem de geçen yılın verisine karşı elde etmesi gereken brüt kâra ulaşamadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle bu işletmenin, konaklama endüstrisinin yapısı gereği varyant maliyetlerin büyüme hızının iş hacmi arttıkça düşmesinin beklenmesinden dolayı, kârdaki artışın giderdeki artıştan daha fazla olmasının beklenmesi veya giderlerin, gelirlerin arttığı kadar artmaması istenirken tam tersi bir durum oluşmuş ve başarısız gider yönetiminden dolayı gerek bütçeye kıyasla gerekse de geçen yıla ait verilere kıyasla hedef kâra ulaşamamıştır.

Öte yandan bu işletme ne kadar her iki karşılaştırmada da hedef faaliyet kârı akımını yakalayamamış olsa da bütçe verisi ile karşılaştırıldığında, firmanın geçen yılın verisine nazaran hedefine daha çok yaklaştığı söylenebilir nitekim işletme,

bütçeye göre brüt kârında bir ivme gerçekleştirirken toplam gelirini her iki kıstasa göre de arttırmasına rağmen geçen yılın kârının altında kalmıştır.

Tablo, geleneksel mali analiz teknikleriyle incelendiğinde kâr marjı oranının sırasıyla %28, %29 ve %31 seviyesinde gerçekleştiği görülürken brüt kârdaki artış oranın gerçekleşen veride bütçeye kıyasla %9'luk bir artış ve geçen yılın verisine kıyasla %11'lik bir düşüşle sonuçlandığı gözlemlenir. Bu durumda kâr verimliliği bakımından sırasıyla geçen yıla ait ve sonrasında bütçeye ait finansalların daha olumlu olduğu söylenebilecekken bu yıla ait gerçekleşmiş verilerin daha düşük olarak sonuçlandığı söylenebilir. Bu durumu, geçen yılın verisi referans alınarak değerlendirildiğinde, GOP'de gerçekleşen %11'lik düşüş de destekleyebilir. Dolayısıyla geleneksel mali tahlil teknikleri yardımıyla yaklaşıldığında, faaliyet kârı akımı metodunun aksine geçen yılın mali verisinin bu yıla nazaran daha olumlu olduğu görülmektedir nitekim faaliyet kârı akımı metodunun uygulanması sonrasında, işletmenin önceki yıl finansalları ile karşılaştırıldığında gelir ve gider yönetimi noktasında bütçeye kıyasla daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tabloda verilen verilere ait alt satır göstergelerinin incelemesinin yapılması sonrasında üst satır verilerinin analizine gelindiğinde ise bir operasyon oranı olarak ortalama oda fiyatının (ADR) 2023 yılına ait veride hem bütçe temelli olarak hem de geçen yıla ait veri ışığında yükseldiği görülürken; yapılan bütçede bu oranın geçen yılın verisinin de altında gerçekleşecek biçimde tahmin edildiği görülmüştür. Jagels ve Coltman'ın (2004) da çalışmalarında referans aldığı tamamlayıcı göstergeler olan RevPAR ve işgal yüzdesi gibi operasyon göstergelerinin de verilen temsili kâr/ zarar tablosunda aşağıdaki şekilde gerçekleştiği görülmektedir (Jagels & Coltman, 2004, ss. 165-166).

Tablo 34: Tablo 42’de verilen temsili şehir oteline ait USALI formatında hazırlanmış P&L tablosunun üst satır göstergeleri.

<u>Şubat 2023</u>	<u>ÖZET OPERASYON TABLOSU</u>		
	<u>DÖNEM</u>		
		<u>Şimdiki Dönem</u>	<u>Önceki Yıl</u>
	<u>Gerçekleşen</u>	<u>Bütçe/ Tahminleme</u>	
<u>Kullanılabilir Odalar</u>	11760	11760	11760
<u>Satılan Odalar</u>	8820	8467	8350
<u>Doluluk</u>	75%	72%	71%
<u>ADR</u>	₺1.316,42	₺1.209,60	₺1.284,55
<u>Odalar RevPar</u>	₺987,31	₺870,91	₺912,03
<u>Toplam RevPar</u>	₺1.178,95	₺1.031,16	₺1.079,85

Bu veriler incelendiğinde, gerçekleşen doluluk oranı ve ADR’in her iki karşılaştırma verisine göre de arttığı gözlemlenirken alt satırlara ait kârlılık verilerini incelemeksizin salt bu veriler üzerinden kapsamlı verimlilik tespiti yapmanın doğru olmayacağını da belirtilmesi gerekir.

4.9.1 Faaliyet kârı akımı metodu ve geleneksel mali analiz tekniklerinin karşılaştırılması; sonuç

Şirketler iktisadi performanslarını değerlendirirken genelde geçmiş dönemlere ait verilerden faydalanırlar. Bu verilerin değerlendirilmesi sırasında geleneksel finansal analiz teknikleri ve matematiksel yöntemler tercih edilmektedir. Geleneksel yöntemler oran analizi, karşılaştırmalı analiz, dikey analiz, trend analizi ve fon akım analizi tarzında yaygın yöntemler iken matematiksel yöntemler arasında, TOPSIS, ELECTRE, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Bulanık Mantık, Yapay Zekâ ve Genetik Algoritma gibi yöntemler gelir (Sakarya & Akkuş, 2015, s. 110).

Başarılı bir yönetim için modern işletme tekniklerini ve prensiplerini uygulamak kilit rol oynar (Pindur vd., 1995, s. 59). Geleneksel oranların işletmelerin gerçek mali durumunu, özellikle kriz dönemlerinde, göstermede yetersiz veya eksik kaldıkları yönünde eleştiriler mevcuttur. Bu durum, işletmelerin bu gibi dönemlerde gelecek hakkında aldıkları kararlar açısından da yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Sakarya & Akkuş, 2015, s. 110).

Genelde matematik ve özelde istatistik biliminin işletme dünyasındaki kullanımı ve iki disiplinin iş birliği inkâr edilemez. Günümüz modern işletmelerinde basit bir tümevarım metodundan, karmaşık istatistikî modellemelere uzanan rakamsal sonuç verme şansı olan her türden araç, işletme performansını ölçme, geliştirme ve

gelecek hakkında karar alma sürecinde destekleyici veri yönüyle kullanılmaktadır. Mali analiz tekniklerinde geçtiğimiz elli yıllık süreçte konuya klasik yaklaşım yapılmış; tahlil işlemleri ve değerlendirmeler bu minvalde ilerlemiştir (Güvemli, 2011, s. 2). Diğer yandan mali analiz tekniklerinin geçmiş performansı değerlendirmede olduğu gibi geleceği ön görme konusundaki başarısını ölçmeye yönelik çalışmalar da göz ardı edilmemiştir.

Mali analiz tekniklerinde kullanılan rasyoların bir konaklama işletmesinde gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel mali başarısızlığı 12-18 ay öncesinden tahmin edebileceğini Oldsen vd. çalışmasında ortaya koymuştur (Olsen, 1983, aktaran Mammadli & Helhel, 2022, s. 163). Altman ise geleneksel rasyoların bir fonksiyon üzerindeki ağırlıklarının dikkate alınması şeklinde oluşturulan çok değişkenli model veya başka bir isimle Z skoru olarak bilinen modeli geliştirmiştir (Aksoy, 1993, aktaran Civan & Dayı, 2014, s. 3).

Eren & Çıkrıkçı 2014 tarihli, Monte Carlo Simülasyonu ile “Beklenmeyen Operasyonel Kayıpların Tahmini” isimli makalelerinde istatistik biliminin çalışma alanına giren Monte Carlo simülasyonundan faydalanarak; bir işletmede –başta finansal olmak üzere- meydana gelmesi muhtemel operasyonel kayıpların tahmin edilmesini amaçlamışlardır. Yazarlar, çalışmalarını kuramsal veriler üzerinden bilgi setleri oluşturup Monte Carlo simülasyonu yardımıyla oluşturdukları hayali veriyi⁹ tekrar tekrar test edip belirli bir değerin bulunması ile sonuçlandırmışlardır. Yazarların bakış açısında buldukları bu veri oluşturdukları kuramsal şirkette gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel finansal risk için ne kadarlık bir parasal karşılık ayırması gerektiğini söylemektedir ve güvenilirlik oranı yüksektir (Eren & Çıkrıkçı, 2014; Alexander, 2003).

Bu modellemelerden bir diğeri altı sigma modelidir. Altı sigma, istatistikî teknikler ve araçlardan yararlanılarak bir işletmede sürdürülebilir bir düzeyde süreç çeşitliliğini azaltmak ve israf edilen çıktıları ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilen iyi yapılandırılmış bir felsefedir (Banuelas & Antony, 2002, s. 92; Sokovic, Pavletic & Fakin, 2005, s. 611). Anthony 2002 tarihinde kaleme aldığı makalesinde, altı sigma metodunun avantaj ve dezavantajlarına akademik bir perspektiften bakmıştır. Yazar, çalışmasında altı sigma modelinin avantajlarından bahsederken aynı zamanda bu

⁹ Çalışmada, firmaların finansal bilgilerini paylaşmak istememesinden dolayı hayali veri setleri oluşturulduğu aktarılmıştır.

modelin dezavantajlarından da bahsetmiştir. Bu dezavantajlardan bazıları aşağıda listelenmiştir:

1. Kaliteli veriye ulaşma zorluğu veya hiç veri olmaması
2. Veriye ulaşma maliyeti
3. Sübjektif yaklaşım
4. Yanılma payı
5. Altı sigma modeli ve örgütsel kültür arasındaki bağın mevcut literatürde tam olarak yerleşmemiş olması (Antony, 2004, ss. 303-304).

İşletmenin mali pozisyonunu tespit etme ve yorumlama konusunda istatistikî verilerin güvenilirliği ve uygulama sınırları hakkında kritikler olduğu gibi geleneksel mali tabloların kullanımı hakkında da birtakım kritikler vardır:

1. Mali tablolar nihai değildir.
2. Değerlendirme yapılırken salt belli bir dönemin hesaplanması sübjektiflik ilkesine aykırıdır.
3. Mali tablolarda yer alan rakamlar mutlak biçimde doğru kabul edilemez.
4. Yerli paranın yabancı para karşısında artan veya azalan değeri mali tablo sonuçlarını yanıltır.
5. Mali tablolar bir işletmenin mali durumunu etkileyen bütün faktörleri kapsamazlar (Akgüç, 1970, s. 4).

İşletmelerde performans karşılaştırmaları, fiyatlandırma politikaları, yenileme ve yerine koyma kararları dinamik mali gelişmelerden ciddi düzeyde etkilenir. Geleneksel muhasebe ölçümleri, paranın istikrarlı bir ölçü birimi olduğunu varsayarken bir hususun varlığını göz ardı etmektedirler; enflasyon (Fay vd., 1985, ss. 119-120). Enflasyon satın alma gücü ve paranın değerinin düşmesidir (Durmuş, 2019, s. 21). Paranın yıldan yıla düşen değeri ve alım gücü, satılan ve satın alınan ürün ve hizmetlerin fiyatlarında değişikliğe yol açar. Muhasebe ölçümlerinin bu değişikliklerin göz ardı edilerek yapılması, verilerin yanıltıcı sonuçlar doğurmasına yol açabilir. Bundan dolayı geleneksel tabloları kullanan kişilerin değerlendirmeleri esnasında enflasyonu dikkate almaları gerekir (Fay vd., 1985, s. 120).

İşletmesinde bilimsel yaklaşımı benimsemiş ve geleneksel metotları terk etmiş bir işletmecinin, yaklaşımında karşılaşması muhtemel engellerden bazıları yazarların çalışmasından yukarıdaki gibi aktarılmıştır. Bu engellerden, zaman ve mali kaynaklı kısıtlamaların bertaraf edildiği varsayılsa bile geriye sübjektif yaklaşım, yanılma payı ve söz gelimi insan faktörü, şirket tarihi ve kültüründen doğan farklılıklar türünden dezavantajlar kalacaktır ki bir turizm işletmesinde maldan çok hizmet satıldığını, satılan hizmetin sübjektif değer algısıyla farklı yorumlanabileceği de düşünüldüğünde sadece teknik yaklaşımın başlı başına yeterli olmadığı görülecektir.

Modern bir turizm işletmecisinin işletmesine, salt mekanik ve matematiksel açıdan yaklaşmasının çıkarım olarak doğru olsa bile çıktı seviyesinde yanıltıcı olabileceği veya işletmeciyi manipüle edebileceği aşikârdır. Zira turizm endüstrisini insan faktöründen bağımsız değerlendirmek mümkün olmayacağı için hissikablelvuku ve diğer insani faktörlerin de değerlendirme aşamasında dikkate alınması gerekir. Dolayısıyla analistin iyi bir usa vurma, muhakeme ve sezîş yeteneğine sahip olması (Akgüç, 1987, s. 17) yukarıda bahsedilen engelleri bertaraf etme konusunda etkin rol oynayacaktır.

"Satın alınan ürün imajdır, tüketilen ve yaşanan, deneydir" (Yarcan, 1992, s. 16). İmaj ve deneyimin yansıması, insanda vücut bulduğu için bir işletmecinin mevcut marka imajını ve gerçekleşmiş müşteri deneyimini ne kadar ölçüp istatistiki yönüyle yorumlama şansı olsa da salt bu verilerden yola çıkarak gelecek imaj ve tecrübeler hakkında aldığı aksiyonların, geçmiş tecrübe ve algılarla yüzde yüz benzeşmesi ve tutarlı olması beklenemez. Daha sade bir örnekle, bir turizm işletmesine gelen turistlere doldurtulan anketteki yeni bir menü kaleminin algısına ilişkin sorulan soruya, 10 müşterinin olumlu yanıt vermesi olumlu bir tandansa işaret eder. Lakin 11. müşterinin de mutlak surette aynı yönde yanıt vereceği anlamına gelmez. Turizm endüstrisinde hizmet veren bir turizm işletmecisi ile hizmet alan turist arasında toplumsal etkileşim ve iletişim vardır ve bu etkileşim satın alınan bir ürünün parçasıdır (Urry, 2009, ss. 15-19). Bu etkileşim kişiden kişiye değişebilir, anlık gelişmelerden etkilenebilir ve duygularla şekillenebilir. İyi bir yönetici bunları bildiği için sadece istatistikî ve teknik sonuçlara bakarak ve tek bir plan yardımıyla hareket etmez.

İktisat ve finansal tablo okuryazarlığı, işletmelerin ve bireylerin yani ekonomik döngüden etkilenen herkesin bilmesi gereken kavramlar arasında yer alır (Sandal & Yalçın, 2020, s. 2217). Finansal inceleme sonuçları veya temel göstergeler rakamsal

bir sonuç verir. Buna karşılık salt sonuçlara sahip olmak, sonuçları okuyup değerlendirme kabiliyeti olmadığı takdirde sayılardan öteye gidemez. Finansal tablo okuryazarlığında gerekli bilgi birikimine sahip olunmasının yanı sıra muhasebesel bilgilerin araştırılması, bu bilgilerin tahlil edilmesi ve bilgilerin olumlu şekilde finansal davranışlara yansıtılması gibi üç temel yeteneğe de ihtiyaç vardır (Karacan & Günce, 2018, ss. 699-701). Başka bir deyişle rakamlara sahip olmak ve onları okumak aynı sonuca çıkmaz. Eğer öyle olsaydı yapısal olarak doğru yaklaşım sergileyen şirketlerin tamamı matematiksel denklemler kurar, bilgisayar yazılımlarından faydalanır ve neticesinde minimum insan kaynağı ve maksimum teknoloji yatırımıyla, salt denklem ve simülasyon sonuçlarının sağladığı yalın “al/ ver- yukarı/aşağı” tarzında sonuçlarla operasyonu yönetir ve başarıya ulaşırdı ki böyle bir yönetim yaklaşımı, maliyet muhasebesi açısından bakıldığında, insan kaynağının yoğun düzeyde kullanıldığı işletmelere nazaran daha az maliyetli olurdu. Ancak günümüzde eskiye nazaran rekabet, kalite yönetimi ve ekonomik koşullar çok daha belirleyici olabilmektedir. Turizm alanında 1980'lere değin müşterilerine aynı tipte hizmetler sunan işletmeler, mevcut arzın başarılı bir biçimde karşılanabilmesi nedeniyle başarılı olabilmektedir. Eskiden pazara uygun fiyatlı bir ürün sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazken günümüzde, rakip işletmelerin çoğalması ve arz-talep dengesinin bozulması müşterileri ve işletmecileri farklı yaklaşımlara yöneltmiştir. Bir pazarda fiyatın, diğerinde seçeneklerin, diğerinde kalite ve satış sonrası hizmetlerin öne çıkması pazar yapısındaki geleneksel yaklaşımların terk edilmesiyle sonuçlanmıştır. Pazardaki bu bozulma, işletmeleri müşteri bağlılığı yaratma yarışına itmiş; farklı pazarlama uygulamalarına yöneltmiş ve stratejik planlamalar yapmaya mecbur kılmıştır (Özdemir & Yılmaz, 2016, ss. 63-64).

Geleneksel finansal analiz tekniklerinin bir diğer yanıtıcı yönü de müessesenin elde ettiği veriler neticesinde, hedeflerini aşağı çekmesi veya verilerin işletmeyi yanlış bir istikamete yöneltmesi potansiyeli olmasıdır. Yöneticiler, işletmelerinin rekabet gücünü analiz etmede kendi rekabet politikalarını belirlemede önemli bir rol oynarlar (Coşar, 2008, s. 46). Foulke'ye göre finansal analiz teknikleri hedef teşkil etmesi için bir sektör ortalamasına ihtiyaç duyar ve firmalar hedeflerini bu yönde ayarlarlar (Foulke, 1968, s. 222).

Farklı işletmelerle benzer şekilde otel işletmeleri de faaliyetlerini rekabetçi bir ortamda sürdürürler. Bazen aynı cadde, blok veya kentte yerleşik oteller birbirleriyle

rekabet ederler ve pazar içindeki konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerini baz alırlar (Coşar, 2008, s. 50). Bu bağlamda eğer sektör ortalaması, şirketin reel değerlerinden düşükse şirket ne kadar iyi durumda olsa da baz olarak ortalama sektör değerlerini alacak veya kendisine bir doğal hedef haline getirecektir. Bu durum da nihayetinde bilinçli veya bilinçsiz biçimde potansiyel kaybına yani verimliliğin düşmesine yol açacaktır. Öte yandan eğer sektör ortalaması veya –halka açık- rakip firmanın verileri, mevcut şirketin çok üzerindeyse burada da verilerin tutarlılığı ve doğruluğu açısından aynı veya benzer ölçeklerden yararlanma ilkesi göz ardı edilecek ve şirket demoralize olarak yine kendi potansiyelinden uzaklaşacaktır. Turizm sektöründe şirketler bu durumun üstesinden, “competitive set” veya “comp. set” diye bilinen aynı sıralama ve ortalamadaki otellerin birlikte değerlendirildiği farklı kümeler oluşturmak kaydıyla gelmişlerdir. Bu sistemde oteller; yıldızlarına, müşteri profillerine, sunulan hizmetin seviyesine ve konumlarına göre gruplanarak olumsuz rekabet etkilerinden ve demoralizasyondan korunmaları sağlanır (STR, 2023, giriş; Blanes, 2023, paragraf 2). Bu sistem temelde “barışçıl” bir rekabet ortamı oluşturmaya yönelik bir araçtır. Buna rağmen salt “comp. set” üzerinden şirketin rekabetçi politikalarına yön vermek doğru değildir çünkü “comp. set” raporunun bazı etik ve yeterlilik açısından eksik yönleri de vardır. Bunlar; etik açısından otellerin doğru bilgileri paylaşmaması, manipüle etmesi, farkında olmadan yanlış bilgiler iletilmesi ve zamanında paylaşmaması olacağı gibi veri yeterliliği açısından bakıldığında ise raporda oteller hakkında sunulan bilgilerin kısıtlı olmasıdır. Bu bilgiler oda fiyatı, işgal yüzdesi veya çevrimiçi platformdaki müşteri geri bildirimlerinin puan cinsinden sunulması olabilir. Dolayısıyla, işletmeler arası paylaşılıp ortak havuzda biriktirilen ticari bilgilerin doğruluğu ve tutarlılığı hakkında yüzde yüz emin olunamayacağı için bu veriler üzerinden ticari kararlar almak yüksek risk içerir. Üstelik işletmenin tek bir hedef üzerine yoğunlaşmış bütün stratejilerini bu hedef özelinde yönetmesi de o konuda uzmanlaşmış; uzmanlaşılacak konuda rakiplerine üstünlük sağlamaya olanak sağlayabilecekken rakiplerin, o işletmenin stratejik üstünlüğünün haricinde bir Pazar bulmaları durumunda, dramatik başarısızlıklarla da sonuçlanabilir (Coşar, 2008, s. 54).

COMPSET sistemine benzer bir sistem kıyaslama tekniğidir. Adından da anlaşılacağı üzere kıyaslama tekniğinde işletme, performansını ölçmek amacıyla kendisini alanında en iyilerle karşılaştırır ve sonuçları değerlendirir (Freytag &

Hollensen, 2001, s. 25). Başka bir ifade ile bu teknik, başkalarının neyi iyi ve doğru yaptığının öğrenilmesi, en iyi uygulamaların araştırılıp işletmede uygulanmaya başlanmasıdır (Wiarda & Luria, 1998, s. 91). Gibson & Glenn'e göre kıyaslama bir performans iyileştirme enstrümanıdır (Gibson & Glenn, 2000, s. 57). Tıpkı COMPSET sisteminde olduğu gibi kıyaslama tekniğinin de bazı olumsuz yönleri vardır. Bunlar:

1. İşletme ziyaretlerinin yanlış algılanması.
2. Endüstriyel körlük.
3. Bulguların eksik uyarlanması.
4. Planlama eksikliği.
5. İşletmenin benzersiz olduğu inancı.

tarzında olumsuzluklardır (Okumuş & Avcı, 2008, ss. 86-88).

Salt mali tahlil teknikerinden faydalanarak iktisadi kararlar almanın bir diğer risk boyutu ise teknikler, paydaşı matematiksel olarak ne kadar tek bir sonuca ulaştırırsa da sonuçların yorumu; sektörel, bölgesel, çevresel, coğrafi ve hatta mevsimsel faktörlerden etkilenir. Şöyle ki, sektörel ayırımı düşük yatırım maliyeti gerektiren bir alanın kârlılık oranlarının, yüksek yatırım maliyeti gerektiren bir sektörle karşılaştırıldığında daha düşük olması normal karşılanır. Farklı faktörlere geçmeden önce Porter'ın 1990 yılında yayınladığı *Ulusların Rekabet Üstünlüğü* adlı kitabında geliştirdiği ve elmas modeli adını verdiği teorinin anlaşılması gerekir. Porter (1990) bu çalışmasında, birtakım ticari alanlarda bazı ulusları rekabet açısından diğerlerine kıyasla daha üstün kılabacak kriterleri araştırmıştır. Yazarın teorisinde uluslar, sahip oldukları coğrafi şartların koşullarına ve güzelliklerine razı gelip üretimlerini bu şartlara uygun ve verimlilik esaslı şekilde gerçekleştirmeli, üretim yapamadıkları ürünü alternatif uluslardan ikame etmelidirler. Porter, çalışmasında elbette rekabet ilkesinin ve uluslararası düzeyde ticari korumacılık kaidelerinin dışına çıkılmamakla birlikte, ülke içinde işlev gösteren bir veya birkaç iştirakin rekabet açısından güçlü olmasının, enternasyonal ticaret odağından bakıldığında yeterli olacağını savunmuştur (Porter, 1990, ss. 41, 112).

Porter'ın Ulusların Rekabet Üstünlüğü yaklaşımı günümüzde işletmeler arasında da kullanılabilir. Aynı endüstrinin farklı kolları arasında imzalanan trampa anlaşmaları bu yaklaşımın günümüzdeki uygulamasına referans olarak

verilebilir. Bu sistem kısaca istekleri birbirine uyan iki işletmenin bir araya gelmesi biçiminde tanımlanabilir (Keskin & AYTEKİN, 2021, s. 315). Sistem, takas sistemine benzemekle birlikte; ne kadar paranın icadından 1930'lara değin çok rağbet görmemiş olsa da 1930'lardan sonra baş gösteren ekonomik kriz sonrasında işletmelerin uluslararası pazarda rekabet şansını arttırmak adına yeniden kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye Turizmi özelinde ise sistem küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararası arenaya açılırken ihtiyaç duydukları büyük çaplı parasal ihtiyaçlarının âtil durumdaki envanterlerinin, bu ihtiyacı karşılamaya yönelik tahsis edilmesi yoluyla kullanılmaktadır (Oduncuoğlu, 2015, ss. 1-3).

Immanuel Wallerstein, kaleme aldığı *The Modern World-System* isimli eser dizilerinde dünyanın 16. yüzyıldan başlayarak 20. yüzyıla değin geçirdiği kapitalist evrimi anlatmıştır. Yazar, serinin 2. kitabı olan ve *The Modern World-System II: Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy: 1600-1750* ismini verdiği eserinde ulusların rekabet avantajına geniş çapta yer vermiştir. Yazar, 1600-1750 yılları arasında ulusların birbirleriyle ticari açıdan rekabet etmelerini, bu yönde yaptıkları eylemlerini ve ülkelerin kapitalist sisteme dâhil olma süreçlerini aktarmıştır (Wallerstein, 2011). Tıpkı Porter (1990) gibi Wallerstein (2011) da ulusların rekabet avantajlarına çalışmasında değinmiş ve bunu, İngiltere ve Fransa'nın uluslararası ticari arenada aynı alana yönelmenin her iki ülkeyi de zora sokması, bunun yerine ülkelerin rekabetçi açıdan üstün oldukları sektöre yönelerek kaynaklarını daha verimli kullanmaları örneği üzerinden aktarmıştır (Wallerstein, 2011, ss. 164-167).

Bu çalışmalardan yola çıkarak bir iştirakin mali verileri incelenirken; bulunduğu bölgenin coğrafi koşulları, iklimi, demografisi ve mukim olduğu ülkenin ekonomik yapısı tarzında faktörlerin de yorumlama yapılırken dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılır. Bu unsurlardan, turizm işletmeleri de müstesna değildir. Bir turizm işletmesi:

1. Kuruluş yeri ve konumu,
2. Arz-talep koşulları,
3. Tedarik zinciri yönetimi,
4. Yönetim biçimi,
5. Hizmet kalitesi,

6. Yatırım maliyetleri ve teşvik politikaları

türünden unsurların sağladığı avantaj veya dezavantajlara göre rakiplerine üstünlük kurabilir veya onların gerisinde konumlanabilir (Okumuş & Avcı, 2008, ss. 243-246).

Bir turizm işletmesinde, sektörel dinamiklere hâkim bir mali yönetici, yiyecek içecek maliyetinin her şey dâhil bir dinence oteli ile oda ve kahvaltı konseptli bir şehir otelinde aynı olmasını beklemeyebilir. Arsa maliyetinin genel yatırım maliyetine oranla norm değerlerin üstünde olduğu bir bölgede otel kuran bir yatırımcının ise yatırım geri dönüş süresinin öncelikli kalkınma alanı ilan edilmiş, turizm yatırım teşvikleriyle desteklenmiş bir bölgeye nazaran daha uzun olmasını beklemesi gerekir.

Teknikler; üzerinde çalıştığı tablolar özelinde incelendiğinde, geleneksel mali analiz tekniklerinin çoğunlukla bilanço ve gelir tablosu üzerine yoğunlaştığı görülürken tekniğin ilgi alanına uygun olarak nakit akış tablosunun da mali analiz tekniğine konu olabileceği görülmüştür (Jagels & Coltman, 2004, s. 426). Öte yandan bu çalışmanın ana konusu olan faaliyet kârı akımı metodu özelinde bakıldığında metodun daimî biçimde gelir tablosuna uygulandığı görülmektedir nitekim faaliyet kârı akımı metodu bir kârlılık ölçme ve değerlendirme metodu olup metodun uygulanması için gerekli veriler gelir tablosu aracılığı ile sağlanmaktadır.

Metot, gelir tablosunda alt satıra ait göstergelerde brüt işletme kârını inceleme altına alırken üst satırda, ADR ve işgal yüzdesi türünden göstergeleri dikkate almaktadır. Geleneksel mali analiz tekniklerinden birisi olan oran analizi yönteminin alt başlıklarından birisi; kârlılık ve operasyon oranları değerlendirme yöntemi de FKA metodu ile benzer açıdan gelir tablosunu baz alıp elde edilen veya edilmesi planlanan veriler üzerinden operasyonun verimliliğini matematiksel olarak ifade etmeye yarayan uygulamalardan birisidir.

Diğer yandan aynı türden tablolara ait aynı verilerin geleneksel mali analiz teknikleri ve faaliyet kârı akımı metodu aracılığıyla iki farklı açıdan incelendiği çalışmalarda ise farklı değerlendirmeler çıkabilmektedir.

Bir önceki kısımda verilen faaliyet kârı akımı metodunun uygulama örneğinde, faaliyet kârı akımı metodu ışığında cari dönemde gerçekleşen verilerin bütçe ile kıyaslanmasının, gerçekleşen verilerin önceki cari dönem ile kıyaslanmasına nazaran daha kârlı olabileceği çıkarımı yapılmıştır.

Aynı verilere geleneksel yaklaşımlardan birisi; kâr marjı oranı tekniği yardımıyla yaklaşıldığında faaliyet kârı akımı metodunun aksine, geçen yıla ait gerçekleşmiş kârlılığın hem bu yıla ait veriden hem de bütçe verisinden daha verimli olduğu sonucuna ulaşılabilir çünkü geçen yıla ait kârlılık oranı %31 oranında sağlanmışken bu oran bütçede %29, içinde bulunulan dönemde, %28 oranında gerçekleşmiştir. Bu durumda faaliyet kârı akımı metodu, içinde bulunulan dönemin finansallarını bütçe esaslı bakıldığında daha verimli görürken geleneksel yöntem tam tersi yönde geçen yılın verisini hem bu yılın verisinden hem de bütçeden daha sağlıklı bulmaktadır. Üstelik brüt kârdaki ivme oranı da bütçeye kıyasla artmışken (%9) geçen yıla kıyasla düşmüştür (-%3). Hal böyleyken cari döneme ait verimliliğin mi, bütçenin mi veya geçmiş cari döneme ait verimliliğin mi daha yüksek olduğu konusunda net bir yorum yapmak güçtür üstelik geliri arttırıcı bir etkisi olması beklenen ADR ve işgal yüzdesi de içinde bulunulan cari dönemde hem bütçeye kıyasla hem de önceki yıla kıyasla yükselmiştir.

Böyle bir durumda net bir biçimde faaliyet kârı akımı metodunun mu yoksa geleneksel tahlil tekniğinin mi uygulanmasının daha rasyonel olacağı çıkarımını yapmak –veriler ne kadar matematiksel çıkarımlarla desteklense de– güçtür; zira iki tekniğin de kısıtları vardır lakin, kısıtlar dikkate alınmadığında, uygulanan tekniklerin sonuçları birbirleriyle çelişmektedir. Verilen temsili tablo sınırlılıkları dikkate almaksızın yorumlandığında, faaliyet kârı akımı metodunun verimliliği ölçmeye yönelik bir yöntem olmasından dolayı iştirakin gerek bütçeye gerekse de geçen yılın verilerine göre hasılat ve masraf yönetimi konusunda başarısız bir yönetim sergilediği ortaya çıkarken; geleneksel açıdan bakıldığında bu iştirakin, faaliyet kârı akımı metodunun tersine geçen yıla ait finansallarının diğer dönemlere nazaran daha başarılı savunulabilir.

Metotların sonuçlarına etki etmesi muhtemel kısıtlar ise geleneksel mali analiz tekniği özelinde dönemlerin tekil biçimde ele alınması, karşılaştırma yapılmaması ve olağanüstü gelir ve gider artışlarının göz ardı ediliyor olması şeklinde olabileceken faaliyet kârı akımı metodu özelinde kısıt ve eksiklikleri ayrı bir kısım altında tartışılmıştır. İşletmesine finansal gözle yaklaşan bir paydaşın ise -önceki kısımlarda da aktarıldığı üzere- gerek geleneksel yöntemlerin gerekse de modern tekniklerin sunduğu matematiksel çıktılardan yararlanması gerektiği gibi öz tecrübesinden faydalanarak, hissikeye bakarak ve konjonktür şartlarını da okuyarak

yaklaşım yapması, doğru finansal yönetim ve karar alma açısından daha sağlıklı olacaktır. Hissikablelvuku yani seziş, iyi bir mali analistin sahip olması gereken iyi bir usa vurma, yorumlama ve sağduyu gibi yeteneklerinin başında gelir; analistin deneyimi ile desteklenir (Akgüç, 1987, s. 17).

4.10 Faaliyet Kârı Akımı Metodu: SWOT Analizi

1960'lardan itibaren Harvard İşletme Okulu ve muhtelif Amerikan işletme okullarındaki işletme politikası akademisyenlerinin çalışmalarında yer bulmaya başlayan SWOT analizi, iyi bir stratejik yönetim ölçütü olarak bir firmanın karşılaştığı dış durum (tehditler ve fırsatlar) ile kendi iç nitelikleri veya özellikleri (güçlü ve zayıf yönler) arasında uyum sağlama fikrine dayanmaktadır (Hill & Westbrook, 1997, s. 47). Genellikle şirketlerde stratejik planlama yapılması esnasında başvurulanan analiz, oluşturulan stratejilerin yardımıyla; fırsatlardan yararlanarak, tehditleri önleyerek, güçlü yönleri geliştirerek ve organizasyonel zayıflıkları düzelterek organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamalıdır (Jones & George, 2016, ss. 224-225). Buna karşılık, SWOT analizinin uygulama alanı günümüzde örgütsel yapılardan çıkıp çok daha geniş çerçevelere ulaşmıştır. Yapılan taramada ilgili analizle; bir endüstri yönüyle turizmin değerlendirilmesi (Kulakoğlu-Dilek, Kızılırmak, & Dilek, 2018), bir turizm çeşidi olarak ekoturizmin tahlil edilmesi (Kement, 2018), bir ülkenin tarım politikası olarak Nepal'in konu alınması (Gc & Ghimire, 2018) veya bir ilin coğrafi özellikleri olarak Aksaray İlinin madenciliklerinin değerlendirilmesi (Çelebi, Gök, & Güllü, 2018) şeklinde karşılaşılmıştır. Analizin uygulanması esnasında mevcut durum, çevresel faktörler, gelecekteki risk ve tehlikeler tahlil edilir; potansiyel güçlü yönler, fırsatlar, zayıf yönler ve tehditleri tespit etmeye yönelik sorular sorulur (Jones & George, 2016, ss. 224-226; Çoban & Karakaya, 2010, ss. 347-348).

Faaliyet kârı akımı metodu da bu perspektifte değerlendirmeye tabi tutulmalıdır nitekim alternatif değerlendirme teknikleri gibi bu tekniğin de diğer metotlardan ayrışan üstün özellikleri olabileceği gibi analizin uygulanmasını yer yer olanaklı kılmayacak veya uygulanması durumunda yanıltıcı sonuçlar verebilecek yönleri de vardır. Faaliyet kârı akımı metodunun bu yaklaşımla ve çalışmada bu kısma değin verilen tanım ve örnek olay analizlerinin ışığında değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki tarzda bir tahlil sonucu ortaya çıkmaktadır:

Güçlü Yönler <ul style="list-style-type: none"> -Şirketin yönelmesi gereken alanlar hakkında bilgi vermesi -Gelecek projeksiyonu ve hedefler konulmasına olanak sağlaması -Ölçülebilir hedefler koyması -Sayısal çıktılar vermesi -Verimlilik hakkında yorum yapılmasına olanak sağlaması -Birden fazla dönemin karşılaştırılması 	Zayıf Yönler <ul style="list-style-type: none"> -Müşteri segmenti ve pazar yapısındaki farkların göz ardı edilmesi -Sezonsallıktan doğan dalgalanmaların göz ardı edilmesi -Enflasyon etkisinin göz ardı edilmesi -Kur dalgalanmalarının yansıtılmaması -Analizin USALI formatına uygun tablolarla yapılması
Fırsatlar <ul style="list-style-type: none"> -Metodun geliştirilmeye ve kişiselleştirmeye olanak sağlayan yapısı -Makro ve mikro ekonomik değişimlere göre adapte olabilme -Turizm haricindeki sektörlerle de uyulanabilmesi (Örn. Hastane) 	Tehditler <ul style="list-style-type: none"> -Kurdaki ani dalgalanmalar sonucunda hedeflerin sapması -Enflasyonist unsurların göz ardı edilmesi

Şekil 10: Faaliyet Kârı Akımı Metodunun SWOT Analizi.

Değerlendirme incelendiğinde metodun güçlü yönleri arasında çıktıların sayısal sonuçlara dayanması, verimli & verimsiz alanlar hakkında yönlendirme yapması ve birden fazla dönemin karşılaştırılmasına olanak sağlaması türünden noktalara değinilirken zayıf yönler arasında sezonsallık, enflasyon ve kur dalgalanma etkisi tarzında unsurlar verilmiştir zira turizm işletmelerinde sezon etkisi talepte oluşan majör değişimler sonucu meydana gelir ve bu durum da gelirleri aynı yönde etkiler (Butler, 1998, s. 19). Sezonsallık, enflasyon ve kur etkisinin gider ve gelirlerdeki yansımaları sabit ve değişken giderlerde bir cari dönem içinde birden fazla kez yeniden değerlendirme ihtiyacı doğurabilir; kambiyo kâr/ zarar hesaplarının gelir tablosundaki ağırlığının artması, personel giderlerindeki sabit/ değişken ağırlığının marjinal boyutta kayması ve maliyet& giderlerde oluşan keskin artışlar gerçekleşmesi gibi ihtimallerden dolayı planlanan ve gerçekleşen hedeflerde tutarsızlık payları artabilir. Giderlerin bu türden risk, fırsat ve etkilere uygun olarak revize edilmediği durumda, FKAO'nun beklenenin daha üstünde veya daha altında gerçekleşecek olması dikkate alınmalıdır. Bunu sağlamak adına *Formülün Oluşturulması: Giderlerin Analizi* maddesinde aktarılan yöntemler şirketin yapısı ve içinde bulunulan koşul esas alınarak yeniden uygulanmalıdır.

Fırsatlar tarafında ise metodun stratejik hedeflere uygun olarak revize edilebilmesi, pazar yapısı ve ekonomik çevredeki majör değişikliklere göre adapte olabilmesi ve farklı sektörlerle uyulanabilecek esneklikte olması gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Buna karşılık, Türkiye'deki işletmelerin sıklıkla şikâyet ettiği durumlardan birisi olan enflasyonist ortam ve kur dalgalanmaları, koyulan hedefleri gerçeklikten uzaklaştırabilir. Dolayısıyla bir önceki paragrafta metodu etkileyen temel zayıf yönlere referans olarak verilen enflasyon ve kur riski, metodun işlevselliği konusunda bir tehdit unsuru olarak Altınışik'ın (2004) da bahsettiği gibi şu açıdan göze

çarpmaktadır: Finansal tabloların sunuşunda parasal ve maliyetlere dayalı kavramların kullanılması, yüksek enflasyonist ortamlarda işletmelerin finansal tablolarında sundukları rakamların gerçeği yansıtmasını engeller ve gelir tablolarında oluşacak nominal kârların oluşması ile sonuçlanır (s. 120). Döviz kuru açısından ise şirketler, kurdaki dalgalanmaların genel ekonomi üzerindeki etkileri ve yabancı para birimi üzerinden gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili olarak kurdaki yukarı ve aşağı yönlü hareketlerden etkilenirler. Kurdaki dalgalanmalar, firmaların finansal durumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2006, ss. 97-98).

SONUÇ ve ÖNERİLER

1997-2000 yılları arasında gerçekleşen borsa balonu döneminde, finansal raporlama sorgulanmaya başlandı. Analistler, Sanayi Devri'nde geliştirilen geleneksel finansal raporlama modelinin artık “bilgi çağı” için geçerli olmadığını ileri sürdüler. Sonrasında, finansal tablolardan bağımsız biçimde, ölçülemeyen bilgilere dayanan "değer raporlama" modası oluştu. Milenyuma gelindiğinde, 2005-2007 yılları arasında finansal hisse senetlerinde gerçekleşen ve “balon” diye tabir edilen şişme 2008’de gerçekleşecek %37 oranına varan hisse senedi kayıpları ve geniş çaplı işsizlikle sonuçlanacaktı. Bu ve benzer olumsuzlukların üzerine finansal yorumcular geleneksel finansal analizin artık yeterli olmadığı görüşünde ısrarcı oldular ve “yeni ekonomi, yeni düşünme yolları gerektiriyor” diye eklediler (Penman, 2013, ss. 8-9, 52-53).

Muhtelif kaynaklarda “geleneksel” tanımıyla da geçen alışılmış analizler birtakım yönlerden çağ dışı kalabilmektedir zira bu türden analizler geçtiğimiz 50 yıllık süreçte “klasik yaklaşım”a tabi tutulmuştur. Bu durum doğal olarak bu türden analizlerin icrası esnasında bazı yetersizlikleri de beraberinde getirir. Şirketlerin parasal gücünü yorumlarken salt geleneksel finansal inceleme tekniklerinden faydalanmanın yanıltıcı sonuçlar doğurabileceğini ve bu türden tekniklerin tek başına yeterli düzeyde bilgi sağlamayabileceğini Moyer, McGuigan, Rao, & Kretlow (2011) *Contemporary Financial Management* adlı çalışmalarında tartışmışlardır (ss. 98,119-120,136). Hâl böyleyken gerek geçmişte yaşanan krizlerden kazanılan tecrübeler gerekse de rekabet koşullarının eskiye nazaran daha dramatik boyutlarda cereyan etmesi muhtelif alanlarda olduğu gibi finans alanında da yenilikleri ve değişimi mecbur kılmaktadır.

Konunun bu bakış açısıyla ele alınması sonucunda, İngilizce literatürde “GOP Flow Through/ Flow Through/ Flow Thru” tarzında başlıklarla yer bulan ve Türkçeye “Faaliyet Kârı Akımı Metodu” şeklinde çevrilen metot, bu alanda görülen eksikliği gidermek, turizm endüstrisinin ana kollarından birisi olan ağırlama sektörü ile akademik yazın arasındaki bağı güçlendirmek, sektörün talebine cevap vermek ve önemli bir ihtiyacını gidermek amacıyla bu çalışmanın odağına alınmıştır.

İşletme performansı, neoklasik kâr maksimizasyonu gibi bütünsel bir kavrama dayanmayıp, aksine birden fazla hedeften oluşur ve firmanın stratejisini uyguladığı rekabetçi güce bağlı olarak performans ölçütleri arasında önemli bir tercihler çıkması

yaratabilir (Galbraith & Schendel, 1983, s. 172). Yüksek kaliteli kâr; devamlılık arz eden ve sürdürülebilir kârdır (Ayres, 1994, s. 28; Penman & Zhang, 2002, s. 1). Verimliliği kârlılığın önüne koyan faaliyet kârı akımı metodu, geleneksel bir yaklaşım olan “en yüksek kâr en iyisidir” anlayışını temel hatlarıyla sorgulamaktadır, nitekim herhangi bir deneye veya analize tabi tutulmaksızın yapılan kavramsal ve içgüdüsel yorumlar iktisadi verilerin ölçülebilir olması ilkesi yönünden çelişmektedir. Öte yandan alışlagelmiş tekniklerin uygulanması esnasında karşılaşılan bazı eksiklikler, faaliyet kârı akımı metodunu bir adım daha öne çıkarmaktadır. Bu eksiklikler, geleneksel tekniklerin tek boyutlu değerlendirme sağlaması, şirketin yönelmesi gereken spesifik gider-gelir kalemleri hakkında net yönlendirme yapmaması, çıktılarının kesinlik içermemesi, ölçülemeyen faktörleri göz ardı etmesi ve sonuçların piyasa etkileri ve aktüel olaylardan arındırılmaması şeklinde sınıflandırılabilir (Akgüç, 1970, ss. 3-4).

Eksiklikler ilk bakışta, geleneksel mali tahlil tekniklerinin şirketin ölçülemeyen unsurlarını (eskime, yıpranma, değer kazanma& kaybetme vs.) dikkate almaması (Akgüç, 1970, s. 4) ve şirkete, gelirlerini oluşturan temel unsurlar olan satış hacmi, satış fiyatı ve hedef kâr türünden temel kalemler ile gider yönetimi hakkında detaylı, sınıflandırılmış, ayrıştırılmış ve nesnel yönlendirme yoluyla yorum yapılması konusunda kolaylık sağlamaması şeklinde açıklanabilir. Eksikliklerin bir diğer boyutuyla ise verilerin geçmiş odaklı yorumlanması yönüyle karşılaşılmaktadır ki geleneksel mali tahlil teknikleri sadece geçmiş veriler üzerinden bir durum raporu sunar ve bundan dolayı gelecek hakkında yapılan projeksiyonlar geçmiş verilerden bağımsız biçimde yapılamaz. Bu durumda geçmiş verilerin referans alınmasından doğan olası yanıltıcı yorumlamalar da geleceğe yönelik stratejik hedeflerin yanlış kurgulanması ile sonuçlanabilir. Üçüncü durum da geleneksel mali tahlil tekniklerinde baz alınan normların piyasa koşullarında gerçekleşen ani değişimlere göstereceği reaksiyonun nispeten daha yavaş kalması şeklinde açıklanabilir nitekim geleneksel mali tahlil tekniklerinde dikkate alınan ölçütler kısa sürede cereyan edip uzun vadeli etkiler doğuracak rekabet, kur dalgalanmaları, siyasi değişimler ve doğal afetler tarzında durumlara karşı da yeterli esnekliğe ve hızlı adaptasyon kabiliyetine sahip değildir ve konjonktürden bağımsız olarak yapılan yorumlar ilgiliyi yanıltabilir.

Faaliyet kârı akımı metodu, bu türden tekniklerin aksine iktisadi sonuca birden fazla göstergiyi analiz ederek ulaşır. Metodun uygulanması esnasında bir otel

işletmesinin gelirlerinin belirlenmesinde kilit rol oynayan oda geliri ve F&B geliri türünden temel gelir unsurları ve bu gelirleri oluşturan çarpanlar olan ADR ve işgal yüzdesi gibi üst satır göstergeleri ile temel alt satır göstergesi olan GOP arasındaki ilişki ve nedensellik incelenir. Temel hatlarıyla metot, oda gelirini oluşturan temel unsurlar olan ADR ve işgal derecesi arasındaki ilişkiden yola çıkarak olması gereken brüt kâr ve gerçekleşen brüt kâr arasındaki varyansı değerlendirerek giderlerin etkin bir düzeyde yönetilip yönetilmediği konusunda yorum yapılmasına olanak sağlar. Dolayısıyla faaliyet kârı akımı metodu sadece sonucu değil, sonucu etkileyen etmenleri de nedensellik ilişkisi içinde inceler. Ayrıca gelecek projeksiyonu yapılması hususunda da giderlerin artan veya azalan hacim karşısında hipotetik olarak göstermesi beklenen artış ve azalış marjlarının hal-i hazırda belirlenmiş olmasından dolayı (giderlerin tahlil edilmesi aşamasında), faaliyet kârı akımı metodu sayesinde takip eden cari dönemler için ölçülebilir hedefler de konulabilir veya gerçekleşmiş ve hedeflenmiş finansallar arasındaki varyans analizi incelenebilir. *Yönetimsel Karar Alma Sürecinde Faaliyet Kârı Akımı Metodu* maddesinde verilen uygulamalı örnek olay analizinde, mali değerlendirme ve karar alma sürecinde faydalanılan salt matematiksel sonuçların aksine bu metotta, %100 doğruluk oranında ölçülebilmesi mümkün olmayan ama uzun vadeli kârlılığı etkileyen eskime- yıpranma tarzında unsurlar da incelenmiştir. Benzer açıdan müessesenin, karşılaştırılan dönemlerde cari kârını üst üste arttırsa dahi parasal düzeyde optimum seviyeye ulaşmamış olabileceği sonucuna da verilen örneklerle ulaşılmıştır. Bir şirketin kâr marjını, takip eden iki veya daha fazla cari dönemde arttırmış olması, ne kadar olumlu bir kıstas olarak görünse de bu tek boyutlu yaklaşım şirket hakkında kapsamlı kanı oluşturmaları açısından başlı başına yeterli olmayabilir çünkü şirketin, hedefler koyması ve başarıyı gerçekleştirmiş verilere değil de şirketin potansiyeline uygun bir biçimde gerçekleştirebileceği hedeflere endekslemesi gerekir. Faaliyet kârı akımı metodu bu noktada şirketin gelir tablosunda yer alan ADR, işgal yüzdesi ve toplam RevPAR türünden üst satır göstergeleri ve brüt işletme kârı gibi alt satır göstergesini karşılaştırarak şirketin öz potansiyeli hakkında daha rekabetçi ve gerçekçi bir hedef vermektedir. Ayrıca faaliyet kârı akımı metodu, gerçekleşmiş finansal verilerin yorumlanmasında kaynak alınabileceği gibi metot, gelecek projeksiyonu yapma konusunda da yol gösterici olabilir. Bu görüş *Yönetimsel Karar Alma Sürecinde Faaliyet Kârı Akımı Metodu* başlığında tartışılmıştır. İlgili maddede verilen uygulamalı örnek olay analizinde yönetimsel karar alma sürecinde faaliyet kârı akımı metodundan faydalanılarak bir

sonraki cari döneme ait tahminleme (forecast) yapılması esnasında karşılaşılan ikileme faaliyet kârı akımı metodu aracılığıyla yanıt bulunmuştur.

Son olarak geleneksel mali değerlendirme tekniklerinin yukarıda bahsedilen bir diğer kısıtı; hedef normların piyasada gerçekleşen ani değişimlere göstereceği reaksiyonun nispeten daha yavaş kalması görüşü de faaliyet kârı akımı metodunda bir noktaya değin bertaraf edilmiştir. Metotta, uygulamacının önce giderleri tahlil edeceği ve sonra şirketinin konumu ve pozisyonu ışığında bu giderlere uygun olarak hedefler koyabileceği aktarılmıştır. Yani metodun geniş kapsamlı kullanılabilmesi, kişiselleştirilebilmesi ve farklı durumlara karşı ölçütlerinin hızlıca revize edilebilmesi onu alternatif araçlara kıyasla bir adım daha öne çıkarmaktadır. Şöyle ki, otorite tarafından ilan edilen ani vergi ve sigorta yükümlülüklerini işgücünün belirli bir kısmını taşeronlaştırma yoluyla bertaraf etmeye çalışan bir işveren, sabit giderlerini aşağı ve değişken giderlerini yukarı yönlü revize ederek iş hacmi ve giderler arasındaki artış ve azalış ilişkisini gerçeğe en yakın düzeyde tespit etmiş olabilir. Bu, sürece hızlı uyumlanmadır.

Yukarıdaki kısımlarda da bahsedildiği üzere metodun çalışılmak istenmesinde uygulanabilirliği, ölçülebilir fayda sağlaması, bilhassa otelcilik sektörüne hitap etmesi ve pratik bir şekilde uyarlanabilmesi tarzında özelliklerinin yanı sıra sahada karşılaşılan eksikler, bu eksikliklerin üzerine yapılan tespitler ve çalışmanın sağlayacağı faydaya olan inanç da belirleyici rol oynamıştır. Bunun yanı sıra Türkçe literatürde yapılan araştırmalarda, çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla, faaliyet kârı akımı metodunu doğrudan odağına alan çalışmalara rastlanılamaması da yazarı buradaki eksikliği tamamlama yönünde teşvik etmiştir.

Faaliyet kârı akımı metodunun doğrudan tartışıldığı ve çalışıldığı kaynak sayısının istenen seviyede olmaması yani sıklıkla çalışılan bir konu olmamasından dolayı yeterli sayıda kaynağa ulaşılamaması, çalışmanın sınırlılıkları açısından çalışmanın oluşturulması esnasında karşılaşılan temel zorluk olmuştur. Diğer yandan bu durum, hem teşvik edici hem de yavaşlatıcı unsur olmuştur. Literatürde görülen eksiklik, araştırmacıyı “boşluğu tamamlamak” tan öte metodun sektörde uygulanabilirliği ve sağlayacağı faydalar yönüyle motive ederken, kaynak kısıtlılığı yabancı literatürde yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların kişisel bilgi ve deneyimlerle desteklenmesi yoluyla giderilmiştir.

Kaynak sınırlılığının oluşturduğu olumsuzluğu bertaraf etmek adına ayrıca aşağıdaki yönelim takip edilmiştir:

1. Bulunan kaynakların kaynakça listesinden yola çıkarak konu ile bağlantılı olabilecek alternatif kaynaklara yönelme.
2. Bulunan kaynaklara atıf veren akademik metinleri inceleyerek konu ile ilgili kaynak bulma.
3. İnternet kaynaklarında profesyonel görüş bildiren yazılara ulaşma ve gerektiğinde yazarlara elektronik posta yoluyla ulaşarak ilave bilgi ve görüş alma.
4. Sektörel deneyimlerden faydalanarak geçmişte tecrübe edilmiş yöntem ve uygulamaları uyarlama/ adapte etme yoluyla çalışmayı zenginleştirme.

Kaynak sınırlılığının yanı sıra çalışmayı etkileyen bir diğer zorluk, veri sağlama yani bilgi erişimi aşamasında karşılaşılan zorluklar olmuştur. Zincir otellerin rekabet endişeleri ve içsel bilgi gizliliği konusunda uygulamakla mesul oldukları katı kural ve prosedürlerden dolayı otellerden mali veri sağlamak mümkün olmamıştır. Bu durum ilk bakışta çalışmanın amacını ve kapsamını marjinal boyutta etkiliyor gibi görünse de çalışmada sağlanan örnekler itibariyle, oluşan olumsuz etki bertaraf edilmiştir zira araştırmacı, bir şehir otelinin operasyon tablosunu varsayımsal verilerle kurgulamış, her örnekte rakamları değiştirmiş, sektörde karşılaştığı ve gelecekte karşılaşılması muhtemel senaryolara göre temsili olay analizlerini çeşitlendirmiş ve metodu bu örnekler üzerinde uygulamıştır. Akademik çalışmalarda hayali veri setlerinin oluşturulup kullanılması yoluyla araştırma yapılmasına muhtelif kaynaklarda rastlanmıştır. Dolayısıyla birincil amacın bir alan araştırması yapmaktan ziyade metodun nasıl kullanılacağını aktarmak olduğu bu çalışmada, verilen operasyon tablolarının sahadan temin edilmiş birebir referans olmaması çalışmayı öz amacından saptırmamıştır.

Finansal alan yazınında yapılan araştırmalarda ne kadar faaliyet kârı akımı metodunun tarihsel geçmişi hakkında yeterli düzeyde bilgiye ulaşmak mümkün olmasa da sınırlı sayıda ulaşılan nitelikli kaynaklar metodun uygulanabilirliği ve kapsamı hakkında yol gösterici olmuştur. Erişilen kaynakların sayı ve çeşitlilik bakımından kısıtlılığı, yeterli düzeyde bilgiye ulaşma açısından bir dezavantaj olurken konunun geliştirilebilirliği ve çalışılabilirliği yönünden bir avantaja dönüşmektedir. Bu doğrultuda, faaliyet kârı akımı metodunun ilerleyen zamanlarda geniş kitlelerce

benimsenmesi de kaçınılmazdır. Bundan dolayı metodun amaçları doğrultusunda formülünün geliştirilmesine, farklı sektörlere uygulanabilirliğinin test edilmesine ve kurumsal düzeyde yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların desteklenmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Dolayısıyla takip eden çalışmalarda faaliyet kârı akımı metoduna dair alanda görülen eksiliği tamamlamak adına metodun; endüstrinin farklı kollarını konu alarak çalışılması, formülünün oluşturulması noktasında yapılan gider analizinin geliştirilmesi ve önceki kısımlarda bahsedilen enflasyon, kur dalgalanmaları ve sair ekonomik koşulların etkisinden arındırılarak incelenmesi tarzında hususlar konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından irdelenebilir. Ayrıca metodun sahadaki bilinirliği, kazanımları, uygulanabilirliği ve uygulanması esnasında karşılaşılan durumlara dair yapılacak teorik ve ampirik çalışmalar da konuya ilgi duyan araştırmacıların önemli bir bilgi ihtiyacını giderebilir.

Faaliyet kârı akımı metoduna akademik katılımcıların sağlayacakları, yukarıda bazılarında bahsedilen, katkılarının yanı sıra sektör profesyonellerinin yapacağı geliştirmeler de nitelik olarak benzer seviyede ve zenginlikte olacaktır. Bilgi çağının bir gereksinimi olarak teknolojik yeniliklerin modern iş hayatının çoğu noktasında karşılaşılan kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir unsur yönüyle yaptığı katkılar, faaliyet kârı akım metodunun entegrasyonunda da bir katalizör görevi görebilir. Metod, elektronik tablo uygulamaları (Örneğin; Microsoft Excel ve Google E- Tablolar) yardımıyla daha pratik bir biçimde uygulanabilir; bu türden uygulamalar ve alternatif yardımcı programlar sayesinde raporlama, uzaktan, birden fazla istasyonda ve eş zamanlı çalışma süreçleri hızlandırılabilir. Bunların yanı sıra şirketler tercihlerine uygun olarak kullandıkları yazılımlara (profesyonel destekle) entegre ettirecekleri modüllerle veya ayrı bir yazılımla da aynı kolaylığa ulaşabilir.

Çalışmanın ilk kısımlarında da bahsedildiği üzere bu çalışma öncelikle işletmesine iktisadi gözden bakan paydaşların bütününe hitap etmektedir lâkin çalışmanın ana temelini oluşturan faaliyet kârı akımı metodunun uygulanabilirliği ve tesir alanı, yapılacak zenginleştirmeler yardımıyla çok daha ileri seviyelere taşınabilir; farklı ilgi alanları ve amaçları bulunan paydaşların da ihtiyaçlarına cevap verebilir. Özünde bir mali analiz yöntemi yaklaşımıyla da ele alınabilecek bu metod *geleneksel* diye tabir edilen uygulamalardan birçok teknik yönden ayrılmaktadır; bu ayrışmalar ve ortak noktalar etraflıca tartışılmıştır. Diğer yandan geleneksel tekniklere dair literatürde görülen zenginliğin de kayda değer seviyede olduğunu belirtmek gerekir.

Benzer şekilde, bu metoda uluslararası zincir otel yönetim şirketlerinin çokça itibar ettiği görülürken metodun yerel otelcilik yönetim şirketlerince yaygınlıkla tanınmadığı ve kullanılmadığı da bir önceki görüşü destekler niteliktedir. Bu doğrultuda, mali performans değerlendirme yöntemleri arasında klasik performans ölçüm yöntemlerini kullanılan işletmeleri odağına alarak sunulmuş bu yöntem önümüzdeki dönemde daha yaygın bir şekilde kullanılacaktır.

KAYNAKÇA

- A. C. (1950). Review of the Kon-Tiki Expedition: By raft across the South Seas, by T. Heyerdahl. *The Geographical Journal*, 116(1/3), 106–106.
- Akdoğan, N. (2007). Türkiye muhasebe/finansal raporlama standartlarının uygulanma süreci: Sorunlar, çözüm önerileri. *Mali Çözüm*, Sayı 80, Mart-Nisan 2007, 101-118.
- Akdoğan, N., & Aydın, H. (1987). *Muhasebe teorileri*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Akgüç, Ö. (1970). *Mali tablolar analizi*. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği, Tisa Matbaacılık.
- Akgüç, Ö. (1981). *Mali tablolar analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Formül Matbaası.
- Akgüç, Ö. (1987). *Mali tablolar analizi: Genişletilmiş 7. baskı*. İstanbul: Avcıol Matbaası.
- Akgüç, Ö. (1995). *Mali tablolar analizi: Genişletilmiş 9. baskı*. İstanbul: Avcıol Matbaası.
- Akın, A. (2018). *Turizm potansiyelinin değerlendirilmesi (Gaziantep örneği)*. İstanbul: İksad Yayınevi, Güncel Turizm Araştırmaları.
- Akkaya, A. (2007). Alman ve Türk hukuku ile mukayeseli olarak uluslararası finansal raporlama standartları'na göre karşılıklar. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (21), 73-108.
- Akoğlu, T. (1968). *Küçük turizm sözlüğü*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Mektupla Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü.
- Aktı, S. K. (2022). Share of tourism in gross national implement. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 45(S), 1-18.
- Aktürk, A. (2014). Otel işletmelerinde muhasebe bilgi sistemini etkileyen güncel gelişmeler. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 14(43), 107-122.
- Aktürk, A., & Özgür, E. (2011). Otel işletmelerinde bir faaliyet denetim aracı olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 17-32.

- Alexander, D. C. (2003). *Application of Monte Carlo simulations to system reliability analysis*. Texas A&M University, Turbomachinery Laboratories.
- Alkan, B. Ş. (2018). Muhasebe teorisi ve uygulamaları açısından muhasebe bilgisinin niteliksel özellikleri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20, 819-837.
- Altınışik, İ. (2004). Enflasyonun işletmeler üzerindeki etkisi ve bu etkileri gidermeye yönelik yöntemler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 7(1-2), 119-136.
- Altıntaş, T. (2011). Uluslararası muhasebe ve Türkiye’de muhasebe hukuku. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 162-174.
- Alvarez, M. D., İnelmen, V. Ö. K., & Yarcın, Ş. R. (2009). Do perceptions change? A Comparative study. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 401–418.
- American Hotel & Lodging Educational Institute. (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Eleventh Revised Edition*.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1994). *Improving business reporting- a customer focus*. New York, NY: AICPA.
- Anandarajan, A., & Kleinman, G. (2015). *Social media analytics*. New York: Business Expert Press.
- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Janakiraman, S. N. (2003). Are selling, general, and administrative costs "Sticky"? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63.
- Antony, J. (2004). Some pros and cons of six sigma: An academic perspective. *The Tqm Magazine*, 16(4), 303-306.
- Arabacı, H., & Çavdar, F. (2018). Temel finansal tablolar analizinin etkin bir vergi denetimi açısından önemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(4), 172-182.
- Argun, Doğan, İbiş, C., & Demir, V. (2007). *Mali tablolar analizi uygulamaları*. İstanbul: İSMMMÖ.
- Atay, L. (2020). KOVID-19 salgını ve turizme etkileri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(1), 168-172.

- Atkinson, A., & Messy, F. (2011). Assessing financial literacy in 12 countries: An OECD/INFE International pilot exercise. *Journal of Pension Economics and Finance*, 10(4), 657-665.
- Ayres, F. (1994). Perceptions of earnings quality: What managers need to know. *Management Accounting*, 75, 27-29.
- Azaltun, M., & Kaya, E. (2004). *Konaklama işletmelerinde muhasebe uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, O., & İlal, N. Ç. (2020). Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2008). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Yayıncılık.
- Baloğlu, G. (2022). Otel işletmelerinde Ff&E rezervlerinin muhasebeleştirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 5(1), 26-33.
- Balsarı, Ç. K., & Dalkılıç, A. F. (2019). Kural-Bazlı ve ilke-bazlı finansal raporlama standartlarının karşılaştırılması. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 22, 105-118.
- Banuelas, R., & Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The Tqm Magazine*, 14(2), 9-92.
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Barutçugil, İ. S. (1984). *Turizm işletmeciliği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Başkan, T. D. (2021). Türkiye finansal raporlama standartları ile vergi usul kanunu arasındaki ilişkinin uygulama örneği ile incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17, 108-126.
- Bayraktar, E., Jothishankar, M.C., Tatoglu, E., & Wu, T. (2007). Evolution of operations management: Past, present and future. *Management Research News*, 30, 843-871.
- Bayri, O. (2010). Tekdüzen muhasebe sistemine ve Türkiye muhasebe-finansal raporlama standartlarına göre gelir tablolarının biçimsel yapısı, kapsamı ve

içeriğinin karşılaştırmalı analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (47), 95-110.

- Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(53), 577-592.
- Beard, T. R., Ford, G. S., Hill, R. C., & Saba, R. (2005). The flow through of cost changes in competitive telecommunications: Theory and evidence. *Empirical Economics*, 30(2), 555-573.
- Bekteshi, J. (2018). Financial analyses statements of company “x” Llc. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 3(2), 112-124.
- Bernstein, L. A., & Wild, J. J. (1998). *Financial statement analysis theory, application, and interpretation*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Bilen, A., Solmaz, H., & Çevik, S. (2014). Yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında muhasebe ve finansal tablolarda oluşan değişiklikler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(6), 15-42.
- Bilgiçli, İ., & Altınkaynak, F. (2016). Turizm endüstrisinin Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi; ekonomi paradigmasıyla yaklaşım. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Icafr 16 Özel Sayısı, 560-580.
- Birkan, İ. (1999). Otel işletmelerinin pazarlama kanallarının analizi: Türkiye'deki şehir otelleri üzerine bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 100(125), 27-35.
- Blokdijk, G., Brewster, J., & Menken, I. (2008). *Disaster recovery and business continuity IT planning, implementation, management and testing of solutions and services workbook*. Brisbane: Emereo Publishing.
- Boshara, R., & Emmons, W. R. (2015). A balance sheet perspective on financial success: Why starting early matters. *Journal of Consumer Affairs*, 49(1), 267-298.
- Bozdemir, E. (2014). Değişken maliyet yönteminin ihale teklif kararlarında uygulanmasının önemi ve bir uygulama örneği. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-12.

- Bozkurt, N. (2000). *Muhasebe denetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetim*, (12), 56-62.
- Brigham, E. F. (1992). *Fundamentals of financial management*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Brockington, R. B. (1993). *Financial management*. Bristol: DP Publications Ltd.
- Butler, R. (1998). Seasonality in tourism: Issues and implications. *The Tourist Review*, 53(3), 18-24.
- Butler, R. W. (1980). The concept of tourism area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Can, A. V., & Öztürk, E. (2014). Maliyet yönetiminde etkinliğin artırılmasına ilişkin bir yöntem önerisi: Maliyet-Hacim-Risk Analizi (MHRA). *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 161-174.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D. Y. (1986). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Tipo Matbaacılık.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D. Y. (2001). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, L. (2004). *Beş yıldızlı otellerin tasarım-işletme ilişkisinin tartışılması üzerine bir araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Candela, G. & Figini, P. (2012). *The economics of tourism destinations*. New Jersey: Springer Science & Business Media.
- Carvalho, F. & Fernandes, H. (2012). The “uniform system of accounts for the lodging industries”: Case Study Hotel Baía. *Tourism & Management Studies*, 8(1), 1014-1016.
- Cavlak, H., & Cebeci, Y. (2017). Investigation of the reports prepared by companies within the scope of legal arrangement. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 37-47.
- Cemalcılar, İ. (1965). Pazarlama nedir? *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 1(2), 63-72.

- Cengiz, E., & Kırkibir, F. (2007). Kâr amacı gütmeyen kurumlarda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi: Karadeniz Bölgesi örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 263-285.
- Civan, M., & Dayı, F. (2014). Altman z skoru ve yapay sinir ağı modeli ile sağlık işletmelerinde finansal başarısızlık tahmini. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 1-14.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Crosson, S. V., & Needles, B. E. (2010). *Managerial accounting*. Ohio: South-Western College Pub.
- Çaldağ, Y. (2007). *Denetim ve raporlama finansal tablolar ve analiz teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalık, İ. & Eski, E. (1977). *Turizm yatırımlarının finansmanı*. Ankara: Ağaç-İş Matbaası.
- Çavuş, Ş., Ege, Z., & Çolakoğlu, O. E. (2009). *Türk turizm tarihi yapısal ve sektörel gelişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelebi, H., Gök, G., & Güllü, Ö. (2018). Aksaray İli madenciliğinin SWOT analizi. *Journal of the Institute of Science and Technology*, 8(3), 101-107.
- Çelik, C., & Özdevecioğlu, M. (2002). Otel işletmelerinin ekonomik krizden etkilenme düzeyleri ve kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalara ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9).
- Çetiner, E. (2002). *Konaklama işletmelerinde muhasebe uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetiner, E. (2000). *İşletmelerde mali analiz*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çoban, B. & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceğin Planlamasında Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 5(4), 342-352.
- Çuhadar, M., (2008). Turizm sektöründe talep tahmini için yapay sinir ağları kullanımı ve diğer yöntemlerle karşılaştırmalı analizi, Antalya ilinin dış

turizm talebinde uygulama. 4. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi (pp.933-936). Antalya, Turkey

Çürük, T., & Doğan, Z. (2001). Muhasebe eğitiminin işletmelerin taleplerini karşılama düzeyi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (18), 47-59.

Daft, R. L. (2003). *Management (6th ed.)*. Mason, OH: R.R. Donnelly and Sons.

Davies, M., & Aston, J. (2010). *Auditing fundamentals*. Edinburgh: Pearson Education.

Davis, Lockwood, Pantelidis & Alcott. (2008). *Food and beverage management*. Slovenia: Butterworth-Heinemann.

DeFranco, A. L., & Lattin, T. W. (2007). *Hospitality financial management*. New York: John Wiley & Sons.

Deliktaş, E., & Recep, K. (1999). Pozitif eğimli marjinal gelir ve monopolcü bir firma için çoklu kâr dengeleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 97-112.

Demirel, B. L., & Altınay, A. T. (2020). Alman muhasebe sisteminin Türk muhasebe hayatındaki yeri: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 81-100.

Denizer, İ., DüNDAR, N., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., & Kozak, M. (1995). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Dessler, G. (2000). *Management*. Ohio: Prentice Hall.

Dhondappa, G. M. (2016). *A geographical study of fairs and festivals in Pune district*. India: Solapur University.

Dinç, E., & Atasel, O. Y. (2016). Türkiye'deki muhasebe anlayışının gelişim süreci ve mevcut durumun incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 267-283.

Dinler, Z. (2014). *İktisada giriş*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Dittmer, P. R., & Keefe, J. D. (2006). *Principles of food, beverage, and labor cost controls*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Doğan, M., & Ertugay, E. (2010). Türkiye finansal raporlama standartlarına göre kapsamlı gelir tablosu ve örnek uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 3(3), 117-138.
- Doğantan, E., & Kozak, M. A. (2018). Turizm işletmelerinde kırılğanlıklar: Karşılaştırmalı bir analiz. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 581-589.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New jersey: Transaction Publishers.
- Durak, G., & Gürel, E. (2014). Finansal raporların kalitesine etki eden ülkeye özgü faktörler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (64), 95-110.
- Durmuş, A. (2019). High inflation risk and growth rate. *International Journal of Social Science Research*, 8(1), 20-28.
- Durukal, E. (2019). Pazarlama 1.0'dan pazarlama 4.0'a doğru değişim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1613-1633.
- Düzer, M. (2008). *Finansal analizde kullanılan oranlar ve firma değeri ilişkisi: İMKB'de bir uygulama*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eiteman, D.K., Stonehill, A.I. & Moffett, M.H. (2006). *Multinational business finance. (10th ed.)*. Pearson Education.
- Elmas, B. (2016). *Finansal tablolar analizi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eralp, Z. (1983). *Genel turizm*. Ankara: A SBF Basın Yayın Yüksek Okulu.
- Eren, ., & ıkırıkı, M. (2014). Monte Carlo Simülasyonu ile beklenmeyen operasyonel kayıpların tahmini. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 349-361.
- Erol, M. (2008). İşletmelerde yaşanan yolsuzluklara (hata ve hileler) karşı denetimden beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 229-237.
- Ersan, . Z., & Çevikcan, F. (2010). Vergi kanunlarıyla getirilen düzenlemelerin muhasebe uygulamasına etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 113-128.

- Ertay, Ç. (2018). Turizm sektöründeki nitelikli çalışan eksikliğinde turizm işletmelerinin payı: İş ilanları üzerinden bir inceleme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 1143-1172.
- Fay, C. T., Rhoads, R. C., & Rosenblatt, R. L. (1985). *Ağırlama hizmet endüstrileri (otel- motel) yönetim muhasebesi*. Selim Bekçioğlu (Çev.) Ankara.
- Feldman, M. & Libman, A. (2007). *Crash course in accounting and financial statement analysis*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Fields, E. (2002). *The essentials of finance and accounting for nonfinancial managers*. New York: Amacom.
- Foulke, R. (1968). *Practical financial statement analysis*. New York: Mcgraw-Hill.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement: designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin: Springer.
- Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The Tqm Magazine*, 13(1), 25-33.
- Galbraith, C. S., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Gallagher, T. J., & Andrew, J. D. (2003). *Financial management principles & practice*. Toledo: Prentice Hall.
- Gamble, P. R. (1992). The educational challenge for hospitality and tourism studies. *Tourism Management*, 13(1), 6-10.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2006). *Managerial accounting*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Gc, A., & Ghimire, K. (2018). A SWOT analysis of Nepalese agricultural policy. *International Journal of Agriculture Environment and Food Sciences*, 2(4), 119-123.
- Gençtürk, M. (2008). İşletmelerin finansal raporları kullanım amacı ve düzeyini belirlemeye yönelik muhasebe mensuplarının tutumları üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 56-72.

- Gerede, E. (2010). The evolution of Turkish air transport industry: Significant developments and the impacts of 1983 liberalization. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Gherai, D. S., & Balaciu, D. E. (2011). From creative accounting practices and Enron phenomenon to the current financial crisis. *Annales Universitatis Apulensis-Series Oeconomica*, 13(1).
- Gibson, L., & Glenn, E. (2000). Benchmarking and benchmarks: Regional benchmarking and economics base analysis. *Economic Development Review, Summer*, 57-64.
- Glahe, F. R., & Lee, D. R. (1989). *Microeconomics: theory and applications*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies (Onbirinci Baskı)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Göçer, K. (2015). Mali tablolar analizi: Pendik Belediyesi örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(1), 139-161
- Gökmen, H. (2012). *Finansal okuryazarlık*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gönenli, A. (1979). *İşletmelerde finansal yönetim*. İstanbul: Finans Enstitüsü Yayınları.
- Göv, S. A. (2018). Havacılık sektöründe kalite sistemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 391-406.
- Gregory, P. R., & Ruffin, R. J. (1994). *Macroeconomics*. Ney York: Harpercollins College Publishers.
- Gülcan, B. (2009). Turizmin disiplinler evrimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 186-187.
- Güler, Ç., & Çobanoğlu, Z. (1994). Turist Sağlığı. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü. Çevre Sağlığı Temel Kaynak Dizisi, Dizi:25.
- Gümüş, U. T., Şakar, Z., Akkın, G., & Şahin, M. (2017). Finansal analizde kullanılan oranlar ve firma değer ilişkisi: Bist'te işlem gören çimento firmaları üzerine bir analiz. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16), 1-23.

- Güneş, R. (1997). Fırsat maliyeti ve fırsat maliyetinin işletme yönetimi kararlarında kullanılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Gürüş, A. (1972). *Ticaret bankalarımızda finansal analiz ve rasyo metodunun uygulanması*. Ankara: Başnur Matbaası.
- Güvemli, O. (2006). Dikey gelir tablosunun öyküsü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (32), 1-10.
- Güvemli, O. (2011). Bilanço ve gelir tablosu bağıntıları üzerine bir dinamik tahlil denemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (49), 1-9.
- Harari, Y. N. (2017). *Sapiens* (31St Ed.). E. Genç (Çev.). İstanbul: Kolektif Yayınları.
- Harcar, T. (1992). *Karar verme (teori, analiz, uygulama)*. Ankara: Kho. Matbaası.
- Harputlu, S. M., & Kendirli, S. (2019). An assessment on the financial literacy level of generation Z. *Proceedings Book*, 24, 56.
- Hartley, W. C. F. (1987). *An introduction to business accounting for managers*. Oxford: Pergamon Press.
- Harvey, J. ve Johnson, M. (1973). *An introduction to macro-economics*. London: Macmillan.
- Helfert, E. A. (2001). *Financial analysis tools and techniques: A guide for managers*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A Research Overview. *Voluntas*, (15), 101-116.
- Heyerdahl, T. (1952). *American Indians in the Pacific: The theory behind the Kon-Tiki Expedition*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Hilton, R. W. (2011). *Managerial accounting*. New York: McGraw-Hill Education.

- Horngrren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2014). *Introduction to management accounting*. London: Pearson Education.
- Hoyle, J. B., Schaefer, T. F., & Douppnik, T. S. (2015). *Advanced accounting (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 296-316.
- Ismail, A. (2001). *Front office operations & management*. New York: Delmar Cengage Learning.
- İçöz, O., & Kozak, M. (2002). *Turizm ekonomisi (2. basım)*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İçöz, O., & Kozak, M. (1998). *Turizm ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- İnan, H.E., & Yüncü, R. (2021). Şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde öncelikli görülen yetkinliklerin AHP yöntemi ile değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 682-703.
- İtik, Ü. M. (2021). Mali tablolar analizi: Borsa İstanbul (Bist)'te faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde uygulama (2015-2019). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1641-1661.
- Jagels, M. G., & Coltman, M. M. (2004). *Hospitality management accounting*. New York: Wiley.
- Jones, C., & Paul, V. (1993). *Accommodation management*. London: BT Batsford.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary management (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kamarudin, K. A., & Ismail, W. A. W. (2014). The risk of earnings quality impairment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 226-236.
- Kamp, D. (1999). *The 21st century manager: Future-focused skills for the next millennium*. London: Kogan Page Limited.
- Kappa, M. M., Nitschke, A., & Schappert, P. B. (1997). *Housekeeping management*. Michigan: Educational Institute of American Hotel & Motel Association.

- Karaa, I. E., & Kuğu, T. D. (2016). Determining advanced and basic financial literacy relations and overconfidence, and informative social media association of university students in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(6).
- Karacan, S. & Günce, N. (2018). Meslek yüksekokullarında mali tablo okuryazarlığın öğrenci perspektifinden değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(11), 699-701.
- Karaman, A., Sunar, H., & Coşkun, H. (2016). Ruble Krizi ve Türk Turizmine Etkileri. VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 1-9.
- Kartal, A. (1998). Örnek bir işletmede genel imalat giderlerinin bilgisayar kullanılarak en küçük kareler tekniğine göre sabit ve değişken kısımlarına ayrılması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 281-291.
- Kasavana, M. L. & Brooks, R. M. (1995). *Managing front office operations*. Michigan: Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
- Katı, M., & Erdoğan, B. (2021). KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri: Sivas ili örneği. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 185-198.
- Kaval, H. (2003). *Muhasebe denetimi*. Ankara: Akademik Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.
- Kaval, H. (2005). *Uluslararası finansal raporlama standartları (IFRS/IAS) uygulama örnekleri ile muhasebe denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaval, H. (2021). Diğer kapsamlı gelirler ve kârın kaynaklarının işletme performans analizine etkisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(3), 397-436.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
- Kayalı, F. İ. (2021). Yeniden yapılandırma işlemlerinde ara bilanço düzenleme yükümlülüğüne ilişkin bazı tespit ve öneriler. *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(10), 77-96.

- Kaygusuz, S. Y. (2007). Faaliyet tabanlı maliyet-hacim-kâr analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 33, 139-150.
- Kement, Ü. (2018). Akkuş'un ekoturizm potansiyelinin SWOT analizi ile değerlendirilmesi. *Akademik Matbuat*, 5(2), 1-30.
- Keskin, Ö., & Aytekin, Y. E. (2021). Barter sistemi: Türkçe literatürde yapılmış çalışmalar üzerine bir inceleme. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 313-336.
- Koçak, A. ve Bayraktar, A. (2019). Marka menşei tanıma doğruluğu kavramı ve Mısır pazarındaki Türk markaları üzerine bir araştırma. *Journal of Research in Business*, 4(2), 111-123.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği.8. baskı*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Kozak, M. A., Evren, S., & Çakır, O. (2013). Tarihsel süreç içinde turizm paradigması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 7-22.
- Kozak, N. (2008). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A., & Kozak, M. (1996). *Genel turizm: İlkeler kavramlar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A., & Kozak, M. (2000). *Genel turizm: İlkeler-kavramlar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N., Kozak, M. A., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A. C., Sökmen, A., & Çetinsöz, B. C. (2008). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, A. (1982). *Türkiye'nin genel ve turizm coğrafyası*. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Kulakoğlu, D, N., Kızılırmak, İ., & Dilek, S. E. (2018). Virtual reality or just reality? A SWOT analysis of the tourism industry. *Journal of Tourismology*, 4(1), 67-74.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.

- Kutlu, H., & Demirci, N. S. (2007). Kobi'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri. 4. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi.
- Küçükcalay, M. (1997). Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 51-68.
- Lazol, İ., & Çabuk, A. (2010). *Mali tablolar analizi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). *Revpar vs. Goppar: Property-and firm-level analysis*. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.
- Lee, Y. F., & Harrald, J. R. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8(3), 184-189.
- Löschburg, W. (1998). *Seyahatin kültür tarihi*. J. Traub (Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Mammadli, A., & Helhel, Y. (2022). Financial failure in tourism enterprises registered in Borsa Istanbul (BIST). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 160-185.
- Manhas, P. S., Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2016). Role of tourist destination development in building its brand image: A conceptual model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 21(40), 25-29.
- Mankiw, N. G. (2001). *Principles of microeconomics*. Texas: Harcourt College Publishers.
- Mandelbaum, R. (2010). How profitable will your NOI be in 2011. *Lodging*, November, 26-27.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. London: Financial Times Press.
- Mauri, A. G. (2012). *Hotel revenue management: Principles and practices*. New York: Pearson Education.
- Mayes, T. R., & Shank, T. M. (2006). *Financial analysis with Microsoft Excel*. Ohio: South-Western College Pub.

- Mazlum, A. R. (2017). Determining of key performance indicators in business. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Meade, E. S. (1910). *Corporation finance*. University of Pennsylvania.
- Met, Ö. (2007). Konaklama işletmelerinin değerini etkileyen faktörlerin analizi ve değerlendirme yaklaşımları. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 42-58.
- Met, Ö., & Erdem, B. (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen etkenlerin analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 53-73.
- Minbiöle, E. A. (1998). *Accounting principles I (Cliffs Quick Review)*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc.
- Moyer, R. C., McGuigan, J. R., Rao, R. P., & Kretlow, W. J. (2011). *Contemporary financial management (12th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Mucuk, İ. (1982). *Pazarlama ilkeleri*. Ankara: Der Yayınları.
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği 1 Sıra No'lu. (1992, Aralık 26). 21447 (Mükerrer) Sayılı Resmî Gazete.
- Müftüoğlu, T. (2003). *İşletme yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Needles Jr., B. E. , Powers, M. & Şenyiğit, Y. B. (2018). Earnings management: A review of selected cases. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 16 (59) , 23-36.
- O'Neill, J. W. (2003). ADR rule of thumb: Validity and suggestions for its application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 7-16.
- Oduncuoğlu, F. (2015). *Konaklama işletmelerinde barter sistemi uygulamasının pazarlama fonksiyonuna etkisinin analizi: Barter sistemine üye olan konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama*. Basılmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Okay, B. (1993). Çin Seddi'nin yapılış nedeni hakkında değişik bir görüş. *Belleten*, 57(218), 27-40.
- Okumuş, F., & Avcı, U. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Okuyucu, A. (2013). Tourism development in Turkey: development process, challenges and patterns. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6, 815-827.
- Olalı, H. (1977). *Teşebbüs finansmanı ve teşebbüslerin finansal yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İTBF Teksir Yayınları.
- Olalı, H., & Korzay, M. (1989). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: İşletme Fakültesi. Yayın No.214, 7-12.
- O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2006). The debate regarding profitability: Hotel unit and hotel brand revenue and profit relationships. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2-3), 131-135.
- Önal, Y. B., Karadeniz, E., & Kandır, S. Y. (2005). Otel işletmelerinde esnek bütçeleme. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-16.
- Önal, Y. B., Karadeniz, E., & Koşan, L. (2006). Finansal analiz tekniklerinin otel işletmelerinde stratejik yönetim aracı olarak kullanımına ilişkin teorik bir değerlendirme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(2), 16-25.
- Özdemir, E. G. & Yılmaz, V. (2016). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 1(1), 61-80.
- Özen, M. T. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408.
- Özkan, M. (2020). Dünden bugüne belirsiz dünyada muhasebe. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (18), 135-179.
- Öztürk, H. K., Öztürk, H. M., & Dombaycı, Ö. A. (2018). Turizm sektöründe enerji tüketimi ve enerji tasarruf olanakları. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-28.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Peltonen, T. (2019). *Case study 4: The collapse of Nokia's mobile phone business*. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Towards wise management*. Cham: Springer International Publishing.
- Penman, S. H. (2013). *Financial statement analysis and security valuation*. New York: McGraw Hill.
- Penman, S.H., & Zhang, X. (2002). Accounting Conservatism, the Quality of Earnings, and Stock Returns. *The Accounting Review*, 77(2), 237-264.
- Phillips, P. A. (1994). Welsh Hotel: Cost-Volume-Profit analysis and uncertainty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 31-36.
- Pınar, C. (1972). *Finansal analiz ve finansman politikası*. İzmir: Ege Üniversitesi İTBF Yayınları.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing*. Oxford: Elsevier.
- Pindur, W., Rogers, S. E., & Suk Kim, P. (1995). The history of management: A global perspective. *Journal of Management History (Archive)*, 1(1), 59-77.
- Poldrugovac, K., Janković, S., & Peršić, M. (2019). The significance of competitive pricing and revenue management in the camping industry. *International Journal of Revenue Management*, 11(1-2), 76-88.
- Porter, L. W., Black, J. S., & Hitt, M. A. (2005). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York: Simon & Schuster Inc. (The Free Press)
- Rist, C. (1947). Tasarruf teorisi. B. Gürsoy (Çev.) *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2(1), 123-152.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669–683.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1991). *Management (3rd ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. New York: Pearson Education.
- Sakarya, Ş., & Akkuş, H. T. (2015). Finansal performansın ölçülmesinde geleneksel oranlar ile nakit akim oranlarının karşılaştırmalı analizi: Bist çimento şirketleri üzerine topsis yöntemi ile bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 109-123.
- Sandal, A. & Yalçın, Z. (2020). S.M.M.M'lerin finansal okuryazarlık ve finansal tablo okuryazarlık düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Tunceli ve Elâzığ örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2216-2230.
- Saraç, M. (2017). *Finansal teorisini yeniden düşünmek*. İstanbul: İktisat Yayınları.
- Sayar, Z., & Ergüden, A. E. (2016). Son düzenleme ve gelişmeler kapsamında değişecek ve yenilenecek bağımsız denetçi raporları. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 16(48), 85-98.
- Saygılı, T. (2015). Babil Hukuku ve Hammurabi Kanunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-22.
- Schmidgall, R. S. (2014). Evolution of the uniform system of accounts for the lodging industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 22(1), 41-57.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. (2015). Uniform system of accounts for the lodging industry: The new guidelines for the lodging industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 23(1), 79-89.
- Schmidt, C. (1995). *Game theory and economic analysis*. Milton: Routledge Publishing.
- Sevilengül, O. (2001). *Tekdüzen muhasebe sistemi ile uyumlu genel muhasebe*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sezgin, O. M. (1976). *Konaklama muhasebesi*. Ankara: Güneş Matbaacılık.
- Sezgin, O. M., & Acar, Y. (1983). *Turizm: Tanıtma- pazarlama- ekonomi*. Ankara.

- Shaw, E. H. (2011). A comment on the relationship between the history of marketing thought and the development of marketing theory. *Marketing Theory*, 11(4), 491–494.
- Shim, J., & Siegel, J. G. (1998). *Schaum's outlines of managerial accounting*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sim, K., & Koh, H. (2001). Balanced scorecard: A rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 5, 18-27.
- Singh, A., & Schmidgall, R. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by lodging financial executives. *Journal of Leisure Property*, 2(3), 201-213.
- Singh, A., Dev, C. S., & Mandelbaum, R. (2014). A flow-through analysis of the us lodging industry during the great recession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 401-420.
- Smith, A. (1776). *Ulusların zenginliği*. A. Yunus & M. Bakırcı (Çev.). London: W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, A. (1997). *Ulusların zenginliği*. A. Yunus & M. Bakırcı (Çev.). 2. Baskı, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Fakin, S. (2005). Application of Six Sigma methodology or process design. *Journal of Materials Processing Technology*, 162-163, 777-783.
- Sorin, B., & Carmen, S. (2010). Cost volume profit model, the break-even point and the decision making process in the hospitality industry. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2).
- Söyler, İ., & Çolak, M. (2012). Yeni kamu mali yönetim ve denetim sisteminde raporlama. *Maliye Dergisi*, 162(1), 145-154.
- Stark, P. B., & Flaherty, J. (1999). *The manager's pocket guide to leadership skills*. Massachusetts: HRD Press.
- Süer, S., & Demirtaş, Ü. (2021). Managerial reporting in hospitality enterprises: Case study of a hospitality enterprise. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 476-500.

- Şahin, M. & Şahin, Ö. U. (2014). Arap Baharı'nın Türkiye ekonomisine etkileri. *Journal of Management and Economics Research*, 12(23), 171-187.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tandoğan, U. (2015). Stratejik maliyet yönetiminde başabaş noktası ve değer zinciri analizi ile işletme fonksiyonlarının performans ölçümü: Yemek fabrikası örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-18.
- Tarhan, C. (1996). *Tourism economics*. Ankara: Bilkent University School of Tourism and Hotel Management.
- Tietz, W. M., Suwardy, T., Harrison, W. T., Horngren, C. T., & Thomas, C. W. (2018). *Financial accounting, Global Edition. (11th Ed.)*. Harlow: Pearson Education.
- Tirole, J. (1995). *The theory of industrial organization*. Cambridge: MIT Press.
- Toker, B. (2007). Türkiye'de turizm sektörü teşviklerinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 81-92.
- Toskay, T. (1983). *Turizm: Turizm olayına genel yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları.
- Tosun, H., & Cebeci, U. (2008). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (açıklamalı ve karşılaştırmalı). *Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayınları, Yayın No:8, Sayı 137*.
- Tosun, K. (1990). İşletme yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No:226.
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.
- Turguttopbaş, P. N. (2019). The funding structure of Turkish tourism sector and a model proposal for tourism revenue. *International Journal of Health Management and Tourism*, 4(1), 1-15.
- Türksoy, A. (2011). *Konaklama yönetim muhasebesi (2. Basım)*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Urry, J. (2009). *Turist bakışı*. E. Tataroğlu & İ. Yıldız (Çev.). Ankara: Bilgesu Yayıncılık.

- Usal, A., & Kurgun, O. A. (2006). *Turizm işletmelerinde maliyet analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, O. (2010). Bölümsel raporlama ve Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS) 8 faaliyet bölümleri standardının finansal raporlamaya etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 48-69.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A., & Kılıçlar, A. (2007). *Turizm ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Vanhove, N. (2005). *The economics of tourism destinations*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Walker, J. R. (2009). *Introduction to hospitality*. Ohio: Prentice Hall.
- Walker, J. R. (2016). *Introduction to hospitality*. Boston: Pearson Education.
- Wallerstein, I. (2011). *The modern world-system II: Mercantilism and the consolidation of the European world-economy, 1600-1750*. California: University of California Press.
- Webster, W. H. (2003). *Accounting for managers*. New York: McGraw-Hill.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1969). *Managerial finance*. Texas: Holt Rinehart and Winston.
- Wiarda, E. A., & Luria, D. D. (1998). The best practise company and other benchmarking myths. *Quality Progress, February*, 91-94.
- Yarcan, Ş. (1992). *Turizm endüstrisinin yapısı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Yarcan, Ş., & Ertuna, B. (2002). What you encourage is what you get: The case of Turkish inbound international tourism. *Anatolia*, 13(2), 159-183.
- Yaşlıoğlu, D. T., & Yaşlıoğlu, M. (2021). İş bölümünün evrimi: Antik çağdan klasik yönetim düşüncesine bir inceleme. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-191.
- Yazıcıoğlu, İ. (2002). *Konaklama işletmelerinde finansal performans değerlendirme aracı olarak karların kalitesinin analizi ve ortaya çıkan eğitim ihtiyacı*. Basılmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, M. M., & Vardari, L. (2020). Mathematical and financial literacy: A research with Prizren University students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(6), 1574-1586.

Yıldıztekin, İ. (2018). Uluslararası finansal raporlama standartları ile ülkemiz muhasebe uygulamaları arasında belirlenen bazı farklılıklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 1085-1105.

Yılmaz, A. İ. (2016). *Bir rekabet stratejisi olarak farklılaşma: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Basılmamış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Yılmaz, İ. (2015). Büyük piramitlerin inşasının Keops Piramidiyle açıklanması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(2), 21-33.

Yüncü, R. H. (2018). Space Tourism: A vacation to Mars or a science fiction. *GSI Journals Serie A: Advancements In Tourism, Recreation and Support Sciences*, 1(1), 45-42.

Zuelow, G. E. (2015). *A history of modern tourism*. New York: Red Globe Press.

İnternet Kaynakları

Annualreports. (2020, 30 Ekim). Form 10- K. 25 Nisan 2023 tarihinde https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AAPL_2017.pdf adresinden erişildi.

Apple. (2020, 30 Ekim). Investor Relations. 25 Nisan 2023 tarihinde <https://investor.apple.com/sec-filings/default.aspx> adresinden erişildi.

Bedvine. (Tarih yok). The beginner's guide to revpar: Revenue per available room. 3 Nisan 2023 tarihinde <https://www.bedvine.com/resources/revpar/> adresinden erişildi.

Blanes, R. (2023, Şubat 1). What is hotel compset? [Blog yazısı]. Cloudbeds. 31 Mart 2023 tarihinde <https://www.cloudbeds.com/articles/hotel-compset/> adresinden erişildi.

DeFranco, A. (2022, 27 Eylül). Calculating flow thru- what's the correct formula? Hospitality Net. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://www.hospitalitynet.org/viewpoint/125000167.html> adresinden erişildi.

- Investing.com. (Tarih yok). Apple Computer, Inc. income statement. 03 Eylül 2022 tarihinde <https://www.investing.com/equities/apple-computer-inc-income-statement> adresinden erişildi.
- Kap.org. (Tarih yok). Martı GYO, şirket finansal bilgileri. 22 Haziran 2022 tarihinde <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a1415f4d9b0141603d6cec410f> adresinden erişildi.
- Landman, P. (Tarih yok). TREVPAR – Total revenue per available room. Xotels. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://www.xotels.com/en/glossary/trevpar> adresinden erişildi.
- Louie, P. (2022, 16 Ağustos). Incremental revenue. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://fundsnetsservices.com/incremental-revenue> adresinden erişildi.
- Lund, D. (2019a, 23 Nisan). "Hospitality financial leadership- Negative flow thru." Hospitality Net. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4092993.html#void> adresinden erişildi.
- Lund, D. (2023a). The hotel financial coach. Hospitality Net. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://www.hospitalitynet.org/author/148003122/david-lund.html> adresinden erişildi.
- Lund, D. (2023b). "Hospitality financial leadership- understanding flow-thru." Hotel Financial Coach. 03 Nisan 2023 tarihinde <http://hotelfinancialcoach.com/flow-through-understanding-how-it-works-and-how-to-include-flow-thru-in-your-financial-statements/> adresinden erişildi.
- Lund, D. (2023c). Hospitality financial leadership- How to use 21-point flow thru inspection. Hotel Financial Coach. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://hotelfinancialcoach.com/hospitality-financial-leadership-how-to-use-21-point-flow-thru-inspection/> adresinden erişildi.
- Mapsontheweb.zoom-maps.com. (2020, 14 Mart). Kon-Tiki Expedition's Map. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://mapsontheweb.zoom-maps.com/post/612593631166070784/kon-tiki-expeditions-map-thor-heyerdahl-with> adresinden erişildi.

- Martı. (2018, 11 Haziran). Martı Otel İşletmeleri Anonim Şirketi 1 Nisan 2017- 31 Mart 2018 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu. 25 Nisan 2023 tarihinde https://yatirimci.marti.com.tr/page/yatirimci_iliskileri/finansal_tablolar/2017_yilina_ait_finansal_tablolar adresinden erişildi.
- Perera, G. (2023). Difference between marginal analysis and incremental analysis. 30 Mart 2023 tarihinde <https://tinyurl.com/5n7czeit> adresinden erişildi.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (Tarih yok). 6. Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi, 1 Aralık'ta gerçekleştirilecek. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2022/6-turkiye-sermaye-piyasalari-kongresi-1-aralikta-gerceklestirilecek> adresinden erişildi.
- STR. (Tarih yok). Competitive Set (Comp Set). 31 Mart 2023 tarihinde <https://tinyurl.com/competitiveset> adresinden erişildi.
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2022, 1 Aralık). Bakanımız Nureddin Nebati 6. Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'nin açılışında konuştu. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://hmb.gov.tr/haberler/bakanimiz-nureddin-nebati-6-turkiye-sermaye-piyasalari-kongresinin-acilisinda-konustu> adresinden erişildi.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (Tarih yok). Sözlük: Turist. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Türk Ticaret Kanunu. (Tarih yok). 17 Nisan 2022 tarihinde <https://tinyurl.com/2t3z9c5p>. adresinden erişildi.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (Tarih yok.). Finansal okuryazarlık ve ekonomi eğitimi. 03 Nisan 2023 tarihinde <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Banka+Hakkinda/Egitim-Akademik/Finansal+Okuryazarlik/> adresinden erişildi.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (Tarih yok). GSMH içindeki payı, 1963. TÜRSAB. 30 Mart 2023 tarihinde <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/gsmh-payi> adresinden erişildi.
- Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu. (Tarih yok). Turing'in kuruluş öyküsü. Turing Resmî Web Sitesi. 30 Mart 2023 tarihinde <https://www.turing.org.tr/turingin-kurulus-oykusu/> adresinden erişildi.

Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu. (Tarih yok). Turing'in tarihçesi. Turing Resmî Web Sitesi. 30 Mart 2023 tarihinde <https://www.turing.org.tr/turingin-tarihcesi/> adresinden erişildi.

Wyrick, T. L. (1984, 12 Nisan). 01 Nisan 2023 tarihinde <https://tinyurl.com/wyrick2023>. adresinden erişildi.

Zafer Gazetesi. (2020, 18 Nisan). Kriz sonrasında farklı bir dünya, farklı bir yaşam tarzı ve farklı bir turizm olacak. 03 Nisan 2023 tarihinde <http://www.zafergazetesi.org/haber/Kriz-sonrasinda-farkli-bir-dunya-farkli-bir-yasam-tarzi-ve-farkli-bir-turizm-olacak/76534> adresinden erişildi.

TURNITIN RAPORU

Tuğrul Toker-Turizm İşletmelerinde Bir Kârlılık Analizi Yöntemi Olarak Faaliyet Kârı Akımı Metodunun Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi Orj.

ORJİNALLİK RAPORU

% 4	% 4	% 1	% 2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

Turizm İşletmelerinde Bir Kârlılık Analizi Yöntemi Olarak Faaliyet Kârı Akımı Metodunun Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

ORJİNALLİK RAPORU

% 4	% 4	% 1	% 2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
3	www.kap.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
4	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
6	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
7	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	readgur.com İnternet Kaynağı	<% 1

docplayer.biz.tr

9	İnternet Kaynağı	<% 1
10	dspace.trakya.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
11	es.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
12	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenel Ödevi	<% 1
13	www.slideshare.net İnternet Kaynağı	<% 1
14	www.siyasakitap.com İnternet Kaynağı	<% 1
15	idoc.pub İnternet Kaynağı	<% 1
16	earsiv.anadolu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
17	www.anatoliajournal.com İnternet Kaynağı	<% 1
18	doczz.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
19	Eric G. E. Zuelow. "Chapter 1 Introduction: Modern Tourism". Springer Science and Business Media LLC, 2016 Yayın	<% 1

20	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
21	www.gib.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
22	aquevedo.wordpress.com İnternet Kaynağı	<% 1
23	pdffox.com İnternet Kaynağı	<% 1
24	www.msxlabs.org İnternet Kaynağı	<% 1
25	<u>Submitted to Dumlupınar University</u> Öğrenci Ödevi	<% 1
26	<u>Submitted to Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü</u> Öğrenci Ödevi	<% 1
27	yateb.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
28	9lib.net İnternet Kaynağı	<% 1
29	<u>Submitted to Anadolu University</u> Öğrenci Ödevi	<% 1
30	GÜVEMLİ, Oktay. "Bilanço ve gelir tablosu bağıntıları üzerine bir dinamik tahlil denemesi", MUFAD, 2011. Yayın	<% 1

- 31 MET, Önder and ERDEM, Banş. "Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi", Gazi Üniversitesi, 2006.
Yayın <% 1
- 32 Submitted to Trakya University
Öğrenci Ödevi <% 1
- 33 12ac89f3-04fe-43d4-abb8-d0652291f805.filesusr.com
İnternet Kaynağı <% 1
- 34 tr.wikipedia.org
İnternet Kaynağı <% 1
- 35 Submitted to İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Öğrenci Ödevi <% 1
- 36 xa.yimg.com
İnternet Kaynağı <% 1
- 37 Submitted to Okan Üniversitesi
Öğrenci Ödevi <% 1
- 38 edoc.pub
İnternet Kaynağı <% 1
- 39 www.berjournal.com
İnternet Kaynağı <% 1
- 40 eogrenme.anadolu.edu.tr
İnternet Kaynağı <% 1
- 41 iksadyayinevi.com

	İnternet Kaynağı	<% 1
42	toleho.anadolu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
43	www.evergi.net İnternet Kaynağı	<% 1
44	core.ac.uk İnternet Kaynağı	<% 1
45	denetimtv.com İnternet Kaynağı	<% 1
46	ujr.unisa.ac.za İnternet Kaynağı	<% 1
47	GENÇOĞLU GÜCENME, Ümit and ERTAN, Yasemin. "Muhasebe kalitesini etkileyen faktörler ve <u>Türkiyedeki</u> durum", Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Derneği (MUFAD), 2012. Yayın	<% 1
48	SÖYLER, İlhami and ÇOLAK, Mustafa. "Yeni kamu mali yönetim ve denetim sisteminde raporlama", Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2012. Yayın	<% 1
49	acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1

50	aktifonline.net Internet Kaynağı	<% 1
51	aregem.kulturturizm.gov.tr Internet Kaynağı	<% 1
52	dspace.ankara.edu.tr Internet Kaynağı	<% 1
53	gulguncigdem.wordpress.com Internet Kaynağı	<% 1
54	ibaness.org Internet Kaynağı	<% 1
55	neyerdenegokte.com Internet Kaynağı	<% 1
56	repositorium.sdum.uminho.pt Internet Kaynağı	<% 1
57	research-repository.griffith.edu.au Internet Kaynağı	<% 1
58	www.coursehero.com Internet Kaynağı	<% 1
59	www.futourismcongress.com Internet Kaynağı	<% 1
60	www.ilbank.gov.tr Internet Kaynağı	<% 1
61	www.ogretmenlersitesi.com Internet Kaynağı	<% 1

62 www.seckin.com.tr <% 1
İnternet Kaynağı

63 www.mondaq.com <% 1
İnternet Kaynağı

64 [Submitted to Uludağ University](#) <% 1
Öğrenci Ödevi

65 prostoma.pl <% 1
İnternet Kaynağı

Aıntılan ıkartta Özerinde
Bibliyografyayı ıkartta Özerinde

Eğlemleri ıkar Kapat

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Tuğrul Toker

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Turizm İşletmeciliği	Boğaziçi Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	Turizm İşletmeciliği	Atılım Üniversitesi	2021-

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Akay Grup (Ankara)- Double Tree by Hilton Van	Mülk sahibi temsilcisi & Yönetim kontrolörü	09/2021-12/2022
JW Marriott Ankara	Muhasebe Şefi	12/2020-08/2021
Hilton Garden Inn Istanbul Golden Horn	Finans Müdürü	03/2017-12/2020
Hilton İstanbul Bomonti Hotel & Conference Center	Muhasebe memuru	06/2014-03/2017
Holiday Inn İstanbul Şişli	Ön büro şefi	05/2012-10/2013

Yabancı Diller: İngilizce

Yayımlar:

1. Tuğrul, T. (2022). “Bir Dini Önder Özelinde Doğum Günü Etkinlikleri: Mevlana'nın Doğum Günü Etkinlikleri ve Bu Etkinliklerin Van Turizmine Kazandırılması”, Conference on Anatolian Landscape and Faith Tourism: Ancient Times to Present 25-28 August 2022, Atılım University, Cappadocia University, University of Massachusetts, TUADER.

2. Boustras, G. & Boukas, N. (2021). Orman Yangınlarının Turizmin Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Yunanistan ve Kıbrıs Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma (Tuğrul Toker, Çev.). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32 (2) , 249-260.

3. Protean Career and Psychological Success (Boğaziçi University undergraduate thesis written within a group project)

Tarih: (20 Haziran 2023)