

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Arş. Gör. Saliha Başak ERDİNÇ

ÖZET

Finansın en önemli konularından biri olan işletme sermayesi, işletmenin normal olarak bir yıl içerisinde nakde çevrilebilir ekonomik değerlere yaptığı yatırımı ifade etmektedir. İşletme sermayesi bir bütün olarak ele alınabildiği gibi kendisini oluşturan ekonomik değerlerin tek tek ele alınması yöntemiyle de incelenebilmektedir. Bu ekonomik değerlerin başlıcaları nakit, serbest menkul değerler, alacaklar ve stok kalemleridir.

İşletme sermayesinin sektörden sektöre, işletmeden işletmeye hatta yıldan yıla değişen bir yapıya sahip olması ve konaklama işletmelerinde duran varlık yatırımının büyük yer kaplaması işletme sermayesine verilen önemi arttırmaktadır.

Bu çalışmada ilk önce işletme sermayesi ve finansmanı hakkında bilgilere yer verildikten sonra ikinci bölümde işletme sermayesi yönetimi ve konaklama işletmeleri için önemine değinilmiştir.

EXAMINATIONS OF MANAGING WORKING CAPITAL IN HOSPITALITY MANAGERMENTS

ABSTRACT

Managing working capital - to invest in cash funds - is one of the most important themes about finance and examination not only whole but also one by one. Cash, investment securities, receivables and stocks are its kinds.

Managing working capital has got a variable structure which changes from sector to sector, from managing to managing and from year to year. Long-lived assets reserve a big place in the hospitality managements, so its importance goes up.

In this study is a mention firstly working capital and its financing afterwards managing working capital and its importance about hospitality managements.

GİRİŞ

İşletmelerin kısa vadeli performanslarını yansıtmakta olan işletme sermayesini; işletmelerin faaliyetleri sonunda sürekli olarak şekil değiştiren; mal ve nakit akımı yaratarak işletmeye canlılık veren ve onun statik konumdan dinamik konuma gelmesini sağlayan sermaye olarak tanımlamak mümkündür. Hareketli bir yapıya sahip olmaları, ani olmayan ve kendisiyle birlikte meydana gelmeyen faaliyetlere bağlı olarak değişim göstermesi; kısa vadeli olması ve çok çeşitli faktörlerden etkilenmesi işletme sermayesinin en belirgin özellikleridir. Konaklama işletmeleri sektörel özellikleri nedeniyle değişimlerden çok çabuk etkilenmektedir. İşletme sermayesi ihtiyaçları da o ölçüde değişim göstermektedir.

I. İŞLETME SERMAYESİ

Literatüre bakıldığında işletme sermayesini açıklamak adına değişik tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Örneğin Fitzgerald¹, işletme sermayesini, stoklar ve ticari alacaklara yapılan yatırımdan ticari borçların çıkarılmasıyla elde edilen sermaye olarak tanımlarken; Ceylan², işletmenin faaliyeti sonunda sürekli olarak şekil değiştiren ve mal, nakit akımı yaratan; işletmeye canlılık veren ve onu statik durumdan dinamik konuma getiren sermaye olarak ifade etmektedir.

İşletme sermayesini oluşturan unsurlardaki değişimler ani olmayan ve birlikte meydana gelmeyen faaliyetlere bağlıdır. İşletme sermayesi yönetiminin diğer tüm varlık ve kaynaklarla da ilişkisi bulunmaktadır. İşletme sermayesi unsurları ile satıcılar, alıcılar ve işletme çalışanları doğrudan ilişkilidir. Vergi ödemeleri ile devletle, faiz ve anapara ödemeleri ile kreditorlerle ilişki söz konusudur. Duran varlıkların kullanıma hazır hale getirilmesi de nakit ile yapılacağından işletme sermayesi ile ilişki söz konusudur.

¹ Ray FITZGERALD, Business Finance for Managers: An Essential Guide to Planning, Control and Decision Making, Kogan Page, Limited, London, 2002, s.199

² Ali CEYLAN, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998, s.200

İşletme sermayesi işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama riskini azaltması, kredi değerliliğini arttırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmesini önlemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır³.

Akdoğan⁴, İşletmenin işletme sermayesi olarak bağlayacağı fonlar, işletmenin tüm yaşamı boyunca para-mal-alacak-para-mal akımı nedeniyle bağlı kalacak ve işletmenin tasfiyesinde paraya dönecek fonlardır. Bu nedenle işletme sermayesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır⁵ ve işletmenin kısa vadeli performansını yansıttıklarından işletme sermayesinin özellikleri incelendiğinde bilânço daha net anlaşılmaktadır⁶.

İşletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerinin herhangi bir sıkıntıya düşmeden en iktisadi bir şekilde yürütülmesine imkân vermeli ve mali bir sıkıntı ile karşılaşmadan ani olarak ortaya çıkan ihtiyaç ve zararları karşılayabilecek düzeyde olmalıdır. İşletme sermayesinin yeterli olması, işletmeye önemli yararlar sağlamakla birlikte, işletme sermayesi yetersizliği veya aşırı işletme sermayesinin bulunması karlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yapar. İşletmelerin her birinin kendi bünyesine uygun, normal çalışmalarını sürdürebilecek seviyede işletme sermayesine sahip olması gerekir. Net işletme sermayelerinin yeterli olması işletmenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır⁷.

Elde bulundurulmuş nakit, işletme sermayesine duyulan ihtiyacı etkileyen en önemli faktördür. Konaklama işletmelerinin büyüklüğü, organizasyonlarının merkezileşmiş ya da merkezileşmemiş olması,

³ Öztin AKGÜÇ, *Finansal Yönetim*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994, s:205

⁴ Nalan AKDOĞAN, "Projelerde İşletme Sermayesi İhtiyacının Belirlenmesi", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1, Ankara, 1987, s:301

⁵ Melahat YILDIRIM, *Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s:28

⁶ Metin Kamil ERCAN, Ünsal BAN, *Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak, 2005, s.275

⁷ Adem ÇABUK, İbrahim LAZOL, *Mali Tablolar Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2005, s.75-76

işletme faaliyetlerinin genel yapısı ile denetim fonksiyonları ellerinde bulunduracakları nakit tutarını⁸ dolayısıyla da işletme sermayesi ihtiyaçlarını etkilemektedir. Brealey⁹ vd.'nin belirtmiş oldukları gibi ticari borçlar net işletme sermayesini azaltmaktadır.

İşletme sermayesindeki değişmelerin, iş hacminden mi yoksa enflasyondaki değişimlerden mi kaynaklandığının da ölçülmesi oldukça önemlidir. Etkinlik değişimi işletme sermayesi unsurları olan alacaklar, stoklar ve borçlar için ayrı ayrı hesaplanır. Tokaç¹⁰, yapmış olduğu bir çalışmada stok, alacak ve borçlarda meydana gelen değişmelerin etkinlik açısından yorumlanabildiği gibi, iş hacmi ve enflasyon açısından da yorumlanabileceğini dile getirmiştir.

A) FİNANSMANI

İdeal bir ekonomide kısa vadeli varlıklar kısa vadeli yabancı kaynaklarla, uzun vadeli varlıklar uzun vadeli yabancı kaynak ve öz sermayeyle finanse edilmekte ve böylece bir ekonomide net işletme sermayesi daima sıfır olmaktadır¹¹. İşletme günlük faaliyetlerinde likit kalmak zorundadır. Aynı zamanda faaliyetlerini mümkün olduğunca etkin ve karlı yürütmelidir. İşletmenin risk-getiri dengesi, işletme sermayesi kalemlerinin nasıl finanse edileceği felsefesi etkiler. İşletme sermayesinin bir bölümü hesap dönemi içinde dalgalanma göstermekte; diğer bölümü sabit kalmakta ve değişmemektedir¹².

İşletmelerde işletme sermayesi ihtiyacını belirlerken kullanılan araçlardan birisi de nakit dönüşüm süresini hesaplamaktır. Nakit dönüşüm süresi, stokların, alacakların ve borçların sürelerine bağlı olup stok değişim süresi ve alacakların tahsilat süresinin uzamasıyla artmaktadır.

⁸ Saliha Başak ERDİNÇ, *Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2008a, s:37-38

⁹ Richard A. BREALEY, Steward C. MYERS, Alan J. MARCUS, *İşletme Finansının Temelleri*, Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, McGraw-Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1997, s.523

¹⁰ Ahmet TOKAÇ, *Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri*, Tunca Kitabevi, İstanbul, Mayıs, 2005, s.198-203

¹¹ ERCAN, BAN, s.279

¹² Osman OKKA, *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2006, s.182

Nakit dönüşüm süresinin artması, işletmenin daha fazla finanslamaya ihtiyaç duyduğunu göstermekte olup erken uyarı ölçüsü olarak da görülür. Nakit dönüşüm süresinin uzaması işletmenin stoklarının devrinde veya alacakların tahsilinde problem olduğunu da gösterebilecektir. Bu problemler ancak satıcılara ödeme süresinin uzaması ile maskelenmiş olabilir.

Erdoğan¹³, işletme sermayesinin finanse edilmesinin, işletmelerin finans politikasının bir parçası olarak nitelendirmiş ve uzun vadeli finanslama politikası ile iç içe olduğunu ifade etmiştir. İşletme sermayesi finanslama politikası belirlenirken işletme değerinin arttırılmasını düşünülmemekte; doğal olarak da finanslama politikasında yapılacak değişikliklerin işletmenin değerini arttırması beklenmektedir.

Aksoy¹⁴, çeşitli kaynaklar arasında seçim yapmada ve uygun bileşimin elde edilmesinde göz önünde tutulacak ilkeleri;

Uygunluk,

Risk,

Maliyet,

Finansman Kaldırıcından Yararlanma,

Esneklik,

Kontrol ve Yönetimin Paylaşılması,

Zamanlama şeklinde özetlemektedir.

B) FİNANSLAMA STRATEJİLERİ

Finanslama stratejilerini alınan riskin derecesine göre üç ana başlık altında toplamak mümkündür:

1. Korumalı Yaklaşım

İşletme uzun vadeli ihtiyaçlarını uzun vadeli fonlarla karşıladığı için nakit sıkışıklığı yaşamayacaktır. Bu yaklaşımda kısa vadeli finansman mevsimsel dalgalanmalarda kullanıldığından işletmenin cari aktifleri kendi kendine likidite sağlayan bir konumda

¹³ Saliha Başak ERDİNÇ, "İşletme Sermayesi Yönetiminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi", III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 17-19 Nisan 2008b, s:141

¹⁴ Ahmet AKSOY, *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s.45-48

çalışmaktadır. Bu yaklaşımı uygulayan işletmelerin orta düzeyde kar ve riski olmaktadır.

2. Muhafazakâr Yaklaşım

Riski çok daha az olan bu yöntemde devamlı olarak bir ihtiyat payı bulundurulmaktadır. İşletme bir süre kısa vadeli borç bulamasa da durumunu idare edebilmektedir. Bu yaklaşımın karlılığı genel olarak daha düşük olacaktır.

3. Atılımcı Yaklaşım

İşletme ihtiyat payı bırakmamaktadır. Burada amaç karlılığı arttırmaktır. İhtiyat payı bırakılmadığı için işletme her an kısa vadeli borç bulamama riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Karlılığı daha yüksek olan bu yaklaşım riske katlanmayı göze alan yöneticiler tarafından tercih edilmektedir.

Bu üç yaklaşımdan hangisinin seçileceği; ekonominin durumuna, işletmenin kredibilitesine, işletmenin finansal sağlamlılığına ve fon bulma imkânına, risk-getiri dengesindeki tutumuna, fonların maliyetine ve yöneticinin riske katlanma yapısına göre değişir. İşletme yönetimi uygun düzeyde işletme sermayesi tutmaya karar verdiğinde risk-getiri ilişkisini iyi bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu konuda yönetici muhafazakâr davrandığında elinde yüksek oranda cari aktif bulunacaktır. Böylece işletmelerinin satışlarında aksama ve kısa vadeli borçlarını karşılayamama riski de karlılığı da azalacaktır. Eğer atılımcı davranırsa işletmenin karı artacak; ancak kısa vadeli borçlarını karşılayamama riski artacağı gibi satışlarının aksama durumu da söz konusu olabilecektir.

Likidite, risk ve karlılığın dengelendiği bir stratejinin uygulanması en uygun strateji olacaktır. Ancak stratejinin belirlenmesi işletmeden işletmeye farklı olacağı gibi aynı işletme içinde yöneticinin yaklaşımına ve zamana göre de farklılık gösterecektir. İşletme sermayesi finanslama stratejisi uygulanan ekonomik ve mali politikalara bağlı olarak ekonomik konjoktürün yönüne göre de değişecektir.

II. İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

İşletme sermayesi yönetimi; işletmenin cari aktifleri ve cari pasifleriyle ilgili kararlarla, onların nelerden ibaret olduğu, nasıl etkin

kullanıldıkları ve bunların işletmenin risk-getiri yapısı üzerinde nasıl bir etki meydana getirdiğiyle ilgilenir. İşletme sermayesi yönetiminin amacı; ortakların varlıklarını maksimize etmektir¹⁵.

İşletme sermayesi yönetimi, risk ve kârlılık arasında uygun bir dengenin kurulmasını gerektirir. İşletme sermayesinin atıl kalması karlılığın azalmasına yol açar; işletme sermayesi açığı da işletmenin borçlarını karşılayamama riskini ortaya çıkarır. Ayrıca dönen varlıkların getiri oranı duran varlıklara göre nispeten düşüktür¹⁶.

İşletme sermayesi yönetiminde başarı; likidite ile karlılık arasında doğru dengenin sağlanmasına bağlıdır; çünkü işletme ödemelerini karşılayacak kadar likiditeye ihtiyaç duyarken diğer yandan müşterilerinin ani taleplerini karşılamak ve üretimine devam edebilmek için stok bulundurmaya zorundadır. Bu iki durum işletme sermayesi yönetiminin önemini arttırmaktadır¹⁷.

İşletme sermayesi yönetiminin işletmenin kârlılığı üzerinde çok önemli bir rol oynadığı gerçektir. İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi; işletmenin yeterli işletme sermayesine sahip olması ve bunun etkili bir şekilde yönetimine bağlıdır¹⁸.

İşletme sermayesi yönetiminde iki farklı yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşımda, işletme sermayesine bir bütün olarak bakılır ve politikalar buna göre oluşturulur. İkinci yaklaşımda ise, işletme sermayesi unsurlarının her birine özel yönetim, ilke ve politikaları söz konusudur. Bu çalışmada işletme sermayesi ilk yaklaşımdaki şekliyle ele alınmıştır.

Enflasyon da yaşanan enflasyonun çeşidi de işletme sermayesine olan ihtiyacı etkilemektedir. İşletme sermayesine olan ihtiyacı arttırdığı durumlara karşı önlem alabilmek adına finansal planlamada çok dikkatli davranılması gerekmektedir. Bu da işletmeler için işletme sermayesi yönetiminin önemi arttırmaktadır.

¹⁵ OKKA, s.181

¹⁶ Niyazi BERK, *Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.109

¹⁷ Graham MOTT, *Accounting for Non – Accountants*, 6th Edition, Kogan Page, Limited, London, 2005, s.232

¹⁸ Öcal USTA, *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.141

A) KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmesine olanak veren döner varlıkların parasal değerini ifade etmektedir. Konaklama işletmelerinin yatırım projelerinde döner varlıklar toplam varlıkların %20'sini veya daha azını oluşturabilmekte¹⁹ bu da sabit sermaye yoğunluğu yaratarak arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit maliyet kalemlerinin toplam yatırım içindeki payının %80 ila %90 arasında değişmesine yol açmaktadır. Yine bu sektördeki işletmelerin ortalama on yıllık bir sürede yenilenme yatırım gerektirmeleri, maliyetlerin büyük bir kısmına *sabit* özelliği kazandırır. Turizm ve konaklama işletmelerinin yıllık bağlı değişmez maliyetleri işletmenin toplam maliyetlerinin %70-80'ine ulaşmaktadır.

Konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesini etkileyen başlıca faktörleri Yıldırım²⁰ çalışmasında

İşletmenin büyüklüğü ve nitelikleri

Satış hacmi

Satışların dalgalanması

Satın alma koşulları

İşletme sermayesinin dönme çabukluğu

Enflasyon

Diğer etkenler şeklinde özetlerken; Taş vd.²¹ yapmış oldukları çalışmalarında kırılğan bir ekonomik yapıya sahip ülkemizde turizm sektörünü etkileyen başlıca faktörün enflasyon olduğunu belirtmiş; Afşar²² ise temel sorunun konaklama işletmelerindeki öz sermaye yetersizliği olduğunu vurgulamaktadır.

¹⁹ YILDIRIM, s:29

²⁰ YILDIRIM, s:50-51

²¹ Oktay TAŞ, Mehmet EKMEKÇİOĞLU, Kaya TOKMAKÇIOĞLU, “Türkiye Turizm Sektörünün Net İşletme Sermayesinin Enflasyon, Döviz Kuru, Borçlanma Faizi ve İMKB100 Endeksi ile İlişkisi”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 23-27 Nisan 2008, s:541

²² A. AFŞAR, “Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, 2002, s:159

Konaklama işletmelerinin yatırım maliyetini oluşturan unsurlardan biri olan *başlangıç işletme sermayesi*, sabit sermaye ile olan yakın ilişkisi nedeniyle bu işletmelerin karlılığını etkileyen bir etmen olarak büyük önem taşımaktadırlar. Konaklama işletmelerinin düzenli olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri özellikle yiyecek & içeceklerle ait yeterli miktarda stok bulundurmalarıyla mümkündür. *Düzenli işletme sermayesi* işletme genişledikçe bu genişlemeye uygun olarak artış eğilimindedir²³.

KOBİ'ler ülke ekonomisi için büyük önem taşımakta; değişen konjoktüre daha kolay adapte olabilmekte ve yenilikleri daha kolay hayata geçirebilmektedir.²⁴ Kısa vadeli yabancı kaynaklardan yararlanma küçük işletmelerin net işletme sermayesi ve likidite durumlarını büyük ölçüde etkilemekte ve bu nedenle işletme sermayesi yönetimi bu tür işletmeler için büyük önem arz etmektedir²⁵. Ülkemizdeki konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ kapsamında yer aldığı göz önüne alındığında konaklama işletmelerinin işletme sermayesi yönetiminde nakit yönetimi, alacakların yönetimi ve stok kontrolü önemli bir yer teşkil etmektedir.

Turizm sektörü, dolayısıyla konaklama işletmeleri dış faktörlerden oldukça kolay etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu da emek yoğun çalışılan konaklama işletmelerinde işletme sermayesini önemini arttırmaktadır. Çünkü ister sezonluk isterse yıllık açık olsun tüm konaklama işletmelerinde sabit bir maliyet bulunmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde satılan ürünün stoklanamaması oda satışı gerçekleştirilemediği takdirde maliyeti arttırmaktadır. Değişen koşullar altında işletme sermayesine olan ihtiyacın da artmasıyla işletme sermayesi ihtiyacını doğru tahmin edemeyen işletmelerin büyük sıkıntı yaşaması kaçınılmaz olmaktadır²⁶.

²³ Adnan TÜRKSOY, *Konaklama Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.192-194

²⁴ Özgür ARSLAN, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.122

²⁵ Muharrem ÖZDEMİR, *Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s.192

²⁶ ERDİNÇ, 2008b, s:143

ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Konaklama işletmelerinde işletme sermayesine olan bakış açısının belirlenerek işletme sermayesinin etkinliğinin incelenmesidir.

B) ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Antalya’da yer alan 5 yıldız kapasiteli resort hotel adı altında faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme çizilen evren içerisinde rastlantısal olarak seçilen kırk bir konaklama işletmesidir.

C) ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmaya katılımın istenen oranda gerçekleştirilememesi ve sorulan sorulara yanıt alınmada çeşitli sıkıntılarla karşılaşılması; görüşme yapılan kişilerin konu hakkındaki bilgi eksiklikleri araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır.

D) ARAŞTIRMANIN DEĞERLEMESİ

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin demografik özellikleri Tablo1’de gösterilmektedir. 4 yıldızlı konaklama işletmeleri zincir otel bünyesinde yer aldıkları için araştırmaya dahil edilmişlerdir.

Tablo 1 Konaklama İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Büyüklik	4 Yıldız %9,8	5 Yıldız %90,2	
Bağlı olduğu grup	Bağımsız %7,3	Zincir Otel %65,9	Grup Oteli %26,8
Finans kararlarının alındığı departman	Genel Müdürlük %14,6	Finans Departmanı %65,9	Muhasebe Departmanı %7,3

Tablo 2’de araştırmaya dahil edilen konaklama işletmelerinin finansal kararlarını alırken hangi güdülerden etkilendikleri gösterilmektedir. Konaklama işletmeleri işletme sermayesinin finansmanını bu güdüler doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Araştırmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda konaklama

işletmelerinin ihtiyatlı davrandıkları bu nedenle de işletme sermayesi finansmanında korumalı yaklaşımı tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 2 Finansal Kararların Alınmasında Etkili Olan Güdüler

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

İşletme sermayesi yönetiminde etkinliğin sağlanması adına optimum nakit düzeyinin belirlenmesi oldukça önemli bir noktadır. Bu nedenle ankete katılan konaklama işletmelerine uygulamakta oldukları bir nakit yönetim modeli olup olmadığı sorulmuştur. Alınan yanıtlar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3 Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Nakit Yönetim Modelleri

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

Tablo 4’de ise araştırmaya dahil edilen konaklama işletmelerinin hangi durumlar karşısında işletme sermayesi ihtiyaçlarının arttığı gösterilmektedir. Burada bütçeleme işlemleri sırasında yapılan tahminlemelerin gerçekleşmemesi en büyük faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama sektöründe geleceği tahmin etmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4 İşletme Sermayesi İhtiyacının Arttığı Durumlar

	%
dönemsel dalgaların yaşanmasında	19,5
yapılan tahminlemelerin gerçekleşmemesinde	51,2
anlık çözümlerin üretilmesinin ardında	19,5
politikaların konunun uzmanları tarafından oluşturulmamasında	2,4
diğer	7,3

SONUÇ

Amacı ortakların varlıklarını maksimize etmek olan işletme sermayesi yönetimi; işletme sermayesinin atıl kalması durumunda karlılığın azalmasına yol açtığı; işletme sermayesi açığının olması durumunda da işletmenin borçlarını karşılayamama riskini ortaya çıkarttığı için risk ve karlılık arasında uygun bir dengenin kurulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle etkin bir işletme sermayesi yönetimi, işletmenin uzun vadeli büyümesi ve canlılığını devam ettirebilmesi için hayati öneme sahiptir.

Konaklama işletmelerinin işletme sermayesi ihtiyacı; işletmenin büyüklüğüne, açık bulunduğu süreye, yer aldığı bölgeye vb. birçok faktörden etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun KOBİ kapsamında yer alması ve ayrı bir finans departmanının bulunmaması işletme sermayesi yönetiminin önemini arttırmaktadır.

İşletme sermayesi yönetiminde tekinliğin sağlanması işletme sermayesini oluşturan unsurların her birinde etkinliğin sağlanması ile mümkündür. Bu nedenle konaklama işletmelerinin işletme sermayesi yönetiminde etkinliğini arttırabilmeleri için öncelikle işletme sermayesini oluşturan unsurları bir bütün olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri faaliyette buldukları süre itibarıyla işletme sermayesi ihtiyaçlarında farklılıklar yaşamaktadırlar. Özellikle sezonluk çalışan işletmelerde yıl boyunca büyük dalgalanmalar görülmektedir. Dalgalanmaların takibinin sağlanmasıyla işletme sermayesi ihtiyacı da dengelenebilir.

Konaklama işletmeleri yapıları gereği belli oranda yiyecek – içecek malzemesini stoklarında bulundurmaları zorundadır. Genellikle kısa vadeli yabancı kaynaklardan yararlandıkları için de net işletme sermayesi ve likidite durumları bu durum karşısında büyük ölçüde etkilenmektedir. Konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda finans departmanı olmadığı için işletme sermayesi yönetimi muhasebe departmanının sorumluluğunda yer almaktadır. Bu da işletme sermayesi yönetiminde istenen verimin sağlanmasını engellemektedir.

KAYNAKÇA

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

AKDOĞAN, Nalan, “Projelerde İşletme Sermayesi İhtiyacının Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1, Ankara, 1987

AKGÜÇ, Öztin, *Finansal Yönetim*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994

AKSOY, Ahmet, *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993.

ARSLAN, Özgür, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.121-135.

BERK, Niyazi, *Finansal Yönetim*, 6. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

BREALEY, Richard A., Steward C. MYERS, Alan J. MARCUS, *İşletme Finansının Temelleri*, Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, McGraw-Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1997.

CEYLAN, Ali, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.

ÇABUK, Adem, İbrahim LAZOL, *Mali Tablolar Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2005.

ERCAN, Metin Kamil, Ünsal BAN, *Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ocak, 2005.

ERDİNÇ, Saliha Başak, *Konaklama İşletmelerinde Nakit Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2008a

ERDİNÇ, Saliha Başak, “İşletme Sermayesi Yönetiminin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17-19 Nisan 2008b, s:141-144

FITZGERALD, Ray, *Business Finance for Managers: An Essential Guide to Planning, Control and Decision Making*, Kogan Page, Limited, London, 2002.

MOTT, Graham, *Accounting for Non – Accountants*, 6th Edition, Kogan Page, Limited, London, 2005.

OKKA, Osman, *Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2006.

ÖZDEMİR, Muharrem, *Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.

TAŞ, Oktay, Mehmet EKMEKÇİOĞLU, Kaya TOKMAKÇIOĞLU, “Türkiye Turizm Sektörünün Net İşletme Sermayesinin Enflasyon, Döviz Kuru, Borçlanma Faizi ve İMKB100 Endeksi ile İlişkisi”, *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 23-27 Nisan 2008, s:532-546

TÜRKSOY, Adnan, *Konaklama Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

TOKAÇ, Ahmet, *Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri*, Tunca Kitabevi, İstanbul, Mayıs, 2005.

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

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