

Otel işletmelerinde FF&E rezervlerinin muhasebeleştirilmesiGürol Baloğlu¹**Özet**

Otel işletmeleri gelecekte ortaya çıkması muhtemel bazı giderleri öngörerek bunlar için belirli bir karşılık ayırmakta ve otel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağlamaktadırlar. Uygulamada büyük otel zincirlerinin markasını kullanarak otel işletmeciliği yapan işletmelerde görülen bu durum iki tarafın aralarında düzenlenmiş sözleşme hükümlerine dayanmaktadır. Vergi kanunları tarafından tanınmayan bu uygulama genelde yönetim muhasebesini etkilemekte ve iki tarafın performans takibinde önem kazanmaktadır. Bu çalışmada uluslararası pratiklerde FF&E rezervleri olarak geçen bu muhasebe işlemine yönelik bir öneri geliştirilmiştir. Akademik yazında bu yönde daha önce bir çalışma yapılmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: FF&E rezervleri, Karşılık Muhasebesi, Otel İşletmeleri

JEL Kodları: M40, M41, M49

Accounting for FF&E reserves in hotel companies**Abstract**

Hotel businesses anticipate some expenses that may arise in the future, allocate a certain provision for them, and ensure that the hotel activities continue in a healthy way. In practice, this situation, which is seen in businesses that operate hotels by using the brands of large hotel chains, is based on the contractual provisions of the two parties. This practice, which is not recognized by tax laws, generally affects management accounting and gains importance in monitoring the performance by both parties. In this study, a proposal has been developed for this accounting process, which is known as FF&E reserves in international practices. It has been understood that there has been no previous study in this direction in the academic literature.

Keywords: FF&E Reserves, Provision Accounting, Hotel Companies


JEL Codes: M40, M41, M49

1. Giriş

İngilizce *Furniture, Fixtures & Equipment* kelimelerinin baş harflerinden oluşan ve Türkçe karşılığı Mobilya, Demirbaşlar ve Ekipman olan FF&E rezervleri gelecekte ortaya çıkması muhtemel harcamalarda kullanılmak için ayrılan ve genellikle bir sözleşmeye dayanan karşılıkları tanımlamada kullanılmaktadır. Sözleşme hükümlerine göre uygulamada çoğunlukla belirli bir dönemdeki faaliyetin belirli bir yüzdesi üzerinden ayrılan bu karşılıklar hem işletmelerin nakit akışlarının dönemsel yatırımlardan etkilenmesini engellemekte hem de otel işletmecisi için bir mali disiplin yaratmaktadır. Bu çalışma akademik yazında yer bulmayan FF&E rezerv muhasebesini konu edinmiştir. Bu kapsamda öncelikle FF&E rezervleri kavramsal olarak incelenecek, takip eden bölümde ise hayali bir işletme üzerinden yönetim muhasebesi perspektifi ile FF&E rezervlerinin muhasebeleştirilmesine yönelik bir öneri geliştirilecektir. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarına yer verilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Otel işletmelerinin performanslarının analiz edilmesinde faaliyet konuları ile ilişkili olarak kullanılan bazı özel göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları satılabilir oda başına gelirleri gösteren RevPAR, satılan oda başına gelirleri gösteren ADR ve satılabilir odalar içerisinde satılan kısmı gösteren doluluk oranıdır. Bunun yanında bir otel işletmesi eğer bir otel markası altında faaliyet gösteriyorsa iki tarafın arasında düzenlenen sözleşme şartlarına bağlı olarak uygulamada farklı bir muhasebe kaleminin daha kullanıldığı görülmektedir. Otel işletme modelleri genel itibariyle belirli bir ücret karşılığında otel

¹ Dr., Süzer Holding, İstanbul, Türkiye, gurol@live.com,  ORCID ID: 0000-0003-1093-2664

sahibi adına otelin işletmeci ya da bir otel markası tarafından yönetilmesi üzerine kurulu Otel Yönetim Anlaşmaları ile işletme hakkının otel sahibinde olduğu ve belirli bir ücret karşılığı otel markasından lisans hakkı sağladığı İmtiyaz (Franchising) Sözleşmeleri şeklindedir (Farazad, 2020). FF&E rezervleri olarak adlandırılan bu kalem bilanço yapılarında sebep olduğu etkiler nedeniyle analizler içerisinde dikkate alınmalıdır.

FF&E rezervi şu şekilde tanımlanabilir: Bir oteldeki mobilya, demirbaş ve ekipmanın değiştirilmesi ve yenilenmesi için genellikle brüt gelirlerin %4 ila %5'i oranında ayrılan sermaye havuzudur (Maisnik & Falik, 2019). Bu rezervin ayrılması uygulamada genellikle bir sözleşmeye dayanmaktadır.

Otellerde mobilyalar, demirbaşlar ve kullanılan ekipmanlar içinde buldukları binadan daha hızlı bir şekilde yıpranırlar. Bu yıpranma verilen hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin düşmesine neden olabilir. Global markalar altında faaliyet gösteren otel işletmeleri için bu durum daha da önem kazanır. Aynı marka altında bir otelin müşterilerde yaratacağı olumsuz intiba gruptaki tüm otellere olumsuz şekilde yansiyabilir. İşte bu nedenlerle hizmet sektöründe önemli bir yer tutan otel işletmelerinde mobilyaların, demirbaşlar ve ekipmanların faydalı kullanım ömürlerinden daha kısa sürelerde değiştirilmesi ya da bakımı gerekmektedir. İşlevsel eskime olarak adlandırılan bu yıpranmaya karşı tarz, dekor, teknoloji ve verimlilik iyileştirmeleri yapılması gerekmektedir (Rushmore, 2003).

Bu yenileme ve bakım işlemi belirli bir sistematik içinde planlanmadığında otel sahipleri tarafından ihtiyaç duyulan fonların yaratılmasında sorunlarla karşılaşılabilir. Dahası bunu ihtiyari bir konuya dönüştürmek otel sahiplerinin kısa dönemli kâr beklentilerinden de etkilenmesine sebep olabilir. Bu nedenlerle belirli periyotlarda, otel işletmesince yaratılan fonlardan bir kısmının rezerv edilmesi, ihtiyaç halinde otelin fon sağlamada problem yaşamayacağını garanti altına almış olur. Bu şekilde belirli ölçütlerde rezerv ayrılarak gelecekte oluşacak olası nakit çıkışları için hazırlık yapılmış olur. Bakım ve yenileme giderlerini erteleyen oteller için gelecekte daha yüksek miktarlarda bakım ve yenileme gideri oluşacaktır. Ayrıca FF&E giderlerinin zamanında yapılmaması otelin değerinde de düşüklüklere sebep olabilecektir (Balyozyan vd., 2017: 7). Bir otelin FF&E mevcudu, yani mobilyaları, demirbaşları ve ekipmanları, o otelin değerlemesinde dikkate alınan unsurlardan biridir (Hoogland: 41).

Bu ölçütün ne olacağı ise genellikle tartışmalı bir konudur. Otel markasını kullandıranlar bu oranın olabildiğince yüksek olmasını talep ederler. Böylece markalarını kullanan otel işletmelerinin yenileme ve bakım işlemleri için her zaman ellerinde yeterli fon bulduklarını garanti ederler. FF&E rezervlerinin ayrılması ile otel işletmesinin yatırımları sürekli hale getirilecek ve marka değeri korunacaktır. Ancak bu durum oteli işletenler için aynı derecede makul görünmeyebilir. Otel sahipleri kısa dönemde kârlılığı yüksek göstermek isteyeceğinden bu oranın olabildiğince düşük olmasını tercih edeceklerdir (TFG Asset Management, 2018). Bu nedenle otel işletmecileri için en iyi seçenek böyle bir fon ayırmamakken buna alternatif seçenekler bu rezervleri nakit olarak ayırmamak ya da kullanımını belirli kurallara bağlamak olabilir. (Turner vd., 2016: 9) Bu oran aynı zamanda oteli yaşı veya büyük bir yenilemenin ne zaman yapıldığı ile de ilgilidir. Henüz yıpranmanın etkilerinin hissedilmesi için uzun zamanı olduğu düşünülen otel işletmelerinde bu rezervlerin ayrılması bir süre daha ertelenebilir.

Genellikle brüt gelirler üzerinden ayrılan belirli bir oranla tahsis edilen bu rezervlerin miktarının belirlenmesinde alternatif bir yöntem de otel işletmesi için bir yenileme döngüsü belirlemek ve bunun için ihtiyaç duyulan fon miktarını hesaplayarak rezervleri bu ihtiyaca göre ayırmaktır. Ne var ki, FF&E rezervlerine ilişkin yürütülen az sayıdaki akademik çalışmadan biri olan Turner ve Guilding (2010)'da bu rezervlerin %40 oranında yetersiz şekilde tesis edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Turner & Guilding, 2010: 30). Sonuç olarak bu oran sektör uygulamalarında %3 iken, otelden otele değişmekle birlikte, bilimsel çalışmalarda bu oranın %5 civarında olması gerektiği şeklinde bir önermeye rastlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada her yıl sabit kıymetlerde %14'lük bir eskime hesaplanmış ve böylece 7 yıllık bir FF&E döngüsüne ulaşılmıştır. (Turner & Hesford; 2019: 34)

FF&E rezervlerine ilişkin uygulamada dikkat edilmesi gereken bir noktadan daha bahsetmek gerekir. Örnek olarak incelenen Hilton International'ın 2021 yılı ilk altı ayı finansal sonuçlarında FF&E'nin FAVÖK (İngilizce *Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation* kelimelerinin baş harflerinden oluşan EBITDA'nın Türkçe'deki karşılığı. Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr rakamını

temsil eder.) hesabından yola çıkılarak oluşturulan ve otel işletmelerinin performanslarını değerlemede kullanılan ‘Uyarlanmış FAVÖK’ (İngilizcesi adjusted-EBITDA) rakamının elde edilmesinde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Uyarlanmış FAVÖK ülkeye, sektöre ve zamana göre değişen unsurları analiz dışında bırakarak bir otel işletmesinin faaliyet performansını tespit etmede ve karşılaştırmada kullanılan yararlı bir göstergedir. FAVÖK kullanılarak Uyarlanmış FAVÖK’ün elde edilmesinde FF&E rezervleri de analiz dışarısında bırakılan kalemler arasındadır. Görüleceği üzere, sözleşme ile belirlenen FF&E rezerv uygulamaları işletmeden işletmeye farklı pratiklere neden olduğundan karşılaştırmalı analizlerde değerlendirme dışında bırakılmaktadır. Aynı durum Uyarlanmış FAVÖK’ün toplam gelirlere oranı ile hesaplanan Uyarlanmış FAVÖK marjı isimli gösterge için de geçerlidir.

Bu yaklaşım FF&E rezervleri nedeniyle kar/zarar tablosuna yansıyan tutarların gerçekte bir faaliyet gideri olarak değerlendirilmediğini göstermesi açısından da önemlidir. Bu nedenle FF&E rezervleri ile oluşan giderler kar/zarar tablosunda bir ‘diğer’ kalemidir. Bunu görselleştirmek için Hilton Worldwide Holdings Inc. Şirketinin 2020 yılı FAVÖK sunumunu incelemek yerinde olacaktır. Hilton Worldwide Holdings Inc.’nin 2020 verileri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Hilton Worldwide Holdings Inc. 2020 Yılı Uyarlanmış FAVÖK Sunumu

	2020
Net kâr	-720 milyon USD
Faiz Giderleri	429 milyon USD
Vergi Etkisi	-204 milyon USD
Amortisman Giderleri	331 milyon USD
FAVÖK	-164 milyon USD
Yabancı para işlemlerden giderler	27 milyon USD
Borç kapama işlemlerinde giderler	48 milyon USD
FFE&E rezervleri	57 milyon USD
Hisse bazlı ücret giderleri	97 milyon USD
Reorganizasyon giderleri	41 milyon USD
Değer düşüklüğü giderleri	258 milyon USD
Sözleşme edinme maliyetleri amortismanı	29 milyon USD
Yönetilen ya da kiralanan varlıklardan net diğer giderler	397 milyon USD
Diğer	52 milyon USD
Uyarlanmış FAVÖK	842 milyon USD

Kaynak: Hilton Worldwide Holdings Inc, 2021

Tablodan görülebileceği üzere, 2020 yılında Hilton Worldwide Holdings Inc.’nin dönem zararı 720 milyon USD iken şirket FF&E rezervi olarak 57 milyon USD ayırmıştır. Bu durum, şirketi kârlı göstermek isteyebilecek yöneticiler açısından rezerv ayırımı nedeniyle finansal performansın daha düşük ve dolayısıyla daha istenmeyen bir şekilde raporlanması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, daha önce de ifade edildiği üzere, marka değerinin korunması açısından FF&E rezervi ayrılması önemli bir pratiktir. Kaldı ki, bu tip rezervlerin ayrılması dönemsellik bakış açısıyla kâr/zarar üzerinde etkilidir. İşleyişi itibarıyla rezerv ayrılarak gider yazılması bugün oluşması beklenen gelirin ilerleyen dönemlerde raporlanmasına imkan sağlamaktadır. Uyarlanmış FAVÖK, bir otel yönetim sözleşmesinde faaliyete dayalı ücretlerin belirlenmesinde kullanılan kriterlerden de bir tanesidir (Bader & Lababedi, 2007: 173).

Vekalet teorisi bakış açısıyla değerlendirildiğinde uluslararası bir otel markası altında faaliyet gösteren bir otel işletmesinin sahibi ve işletmesini yapan yöneticisi arasında FF&E rezervlerinin kullanımı nedeniyle otelin, dolayısıyla da otel yöneticisinin, performansına yönelik farklı yönetim raporlaması alternatifleri ortaya çıkabilecektir. FF&E rezervlerinin ciroya bağlı olarak dönemsel olarak ayrılarak karşılığında gider yazılması, burada biriken fonun toplu şekilde kullanım imkanının olması ve bu kullanım nedeniyle oluşacak rezerv iptallerinin gelir yaratıcı etkisi otel yöneticisine otel sahibi karşısında otel doluluğunun düşük ve performansın sınırlı olduğu dönemlerde yatırım harcamalarına giderek gider yaratma fırsatı vermektedir.

FF&E rezervlerinin bir diğer etkisi işletme sermayesi üzerinedir. Bankalar hesabının altında bloke edilerek tutulan bu tutarlar otel işletmelerinin günlük işletme sermayelerinin bir parçası olarak

kullanılmamakta ve günlük likiditeyi bozucu etki yaratmaktadırlar. Özellikle dolaşım kısıtlamaları nedeniyle otel doluluklarının düşüş gösterdiği kriz dönemlerinde işletme sermayesinin önemi arttığından FF&E rezervleri otel işletmecileri tarafından istenmeyen bir kalem haline gelmektedir. Marriott International Inc.'nin 2020 yılı finansal raporu incelendiğinde Covid-19'a karşı alınan önlemler arasında FF&E rezerv tahsisinin 2020 yılı için uygulanmadığı anlaşılmaktadır (Marriott International Inc., 2021: 27). Bu örnek, FF&E rezervlerinin kârlılık dışında likidite üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir.

Diğer yandan, yine Covid-19 pandemisinin etkisinin en fazla yaşandığı sektörlerden biri olan otelcilikte daha önce FF&E rezervleri olarak tutulan bakiyelerin nakit akışında yaşanan problemler neticesinde işletme sermayesi gereksinimine yönelik kullanıldığına dair bilgiler de verilmektedir. Buna göre amacı dışında kullanılan bu fonların yerine koyulmasının zaman alacağı ve otel işletmelerinin sahiplerince ilave fon yaratılmaması halinde yenileme ve bakım faaliyetlerinin yapılmaması nedeniyle müşteri memnuniyetinin düşeceği ve bazı otellerin marka otel zincirlerinin asgari standartlarını karşılayamayarak otel markası çatısından ayrılacakları öngörülmektedir (The Plasencia Group, 2021). Dahası 2001 kriz döneminde azalan konaklama sayıları sonrası deneyimlendiği üzere gelirlerdeki daralma otomatik olarak genelde brüt gelirler üzerinden hesaplanan FF&E rezerv ayırımı da sınırlandırmıştır (Crandell, 2002: 2).

Bir sonraki bölümde, FF&E rezerv giderlerinin muhasebeleştirilmesine ilişkin bir uygulama önerisine yer verilecektir.

3. Otel İşletmelerinde FF&E Rezervlerinin Muhasebeleştirilmesi

Bu bölümde hayali bir otel işletmesinin muhasebe kayıtları üzerinden ve mevcut hesap planımıza uygun şekilde FF&E rezervlerinin işleyişi hakkında bilgi verilecektir. Bu amaçla ABC İşletmesinin global ölçekte bilinen bir otel zincirine dahil olduğunu ve taraflar arasında düzenlenen bir *franchising* sözleşmesi ile aylık olarak brüt gelirlerin %5 kadarının FF&E rezervi olarak tutulması üzerinde anlaştıklarını varsayalım. Bu otel işletmesi yılsonu itibarıyla önceki dönemlerde tahsis edilen ancak kullanılmayan toplam 300.000 TL FF&E rezervine sahiptir. Yılın ilk ayı sonunda yüksek bir doluluk oranına ulaşan otel 1.000.000 TL brüt kâr elde etmiş ve %5 oranı üzerinden 20.000 TL FF&E rezervi daha ayırmıştır. Bu durumda ay sonunda yapılması gereken muhasebe kaydı şu şekilde olmalıdır.

----- 31/01/2000 -----	
654 Karşılık giderleri	20.000
<i>FF&E yenileme fonu gideri</i>	
479 Diğer borç ve gider karşılıkları	20.000
<i>FF&E yenileme fonu karşılığı</i>	
<i>Ay sonunda karşılık ayrılması</i>	

102 Bankalar	20.000
<i>FF&E Bloke hesabı</i>	
102 Bankalar	20.000
<i>Serbest hesap</i>	
<i>Karşılık tutarının bloke hesaba aktarımı</i>	

Görüleceği üzere, karşılık ayırma esnasında oluşan karşılık giderine karşı bilançonun yükümlülükler kısmında bir karşılık hesabına işlem yapılmaktadır. Örneğimizde bu hesap uzun vadeli yabancı kaynaklar hesabından seçilmiş olmakla birlikte harcama tutarlarının cari yılı ilgilendiren kısımlarının

kısa vadeli yabancı kaynaklarda izlenmesi yerinde olacaktır. Aynı zamanda bankada serbest hesapta tutulan işlem tutarında bir bakiye yine FF&E maliyetlerine münhasır olarak açılan bir blokeli hesaba aktarılacaktır. Normal ekonomik koşullar altında bu hesaptan FF&E kapsamındaki harcamalar dışında bir harcama yapılması beklenmemelidir.

Bu noktada yenileme fonu giderlerinin vergi kanunları karşısında kurum kazancından indirilecek bir gider olarak dikkate alınmadığı da vurgulanmalıdır.

Örneğimizin devamında, aynı yıl içerisinde ABC Otel işletmesi 100.000 TL tutarlı bir renovasyon işlemi yaptırmıştır. Renovasyon işlem bedeli aktifleştirilerek takip edilecek olup ödeme vadesi 28 gündür ve ödeme tek seferde gerçekleşecektir. Bu durumda yapılacak muhasebe kaydı şu şekilde olacaktır:

----- 01/02/2000 -----	
255 Demirbaşlar	100.000
320 Satıcılar	100.000
<i>Renovasyon işleminin yaptırılması</i>	

Örnekte Katma Değer Vergisi ihmal edilmiştir. Fatura vadesi geldiğinde ödeme işleminin gerçekleştirilebilmesi için bankalar nezdindeki bloke hesaptan serbest hesaba virman yapılacak ve daha önce ayrılan karşılığın iptaline gidilecektir.

----- 28/02/2000 -----	
102 Bankalar	100.000
<i>Serbest hesap</i>	
102 Bankalar	100.000
<i>FF&E bloke hesabı</i>	
<i>Bloke hesaptan serbest hesaba aktarım</i>	

320 Satıcılar	100.000
102 Bankalar	100.000
<i>Serbest hesap</i>	
<i>Ödeme işlemi</i>	

479 Diğer borç ve gider karşılıkları	100.000
<i>FF&E yenileme fonu karşılığı</i>	
644 Konusu kalmayan karşılıklar	100.000
<i>FF&E yenileme fonu iptal geliri</i>	
<i>Karşılık iptali</i>	

Örnekten izlenebileceği üzere, otel işletmesi 100.000 TL tutarındaki harcamayı rezervlerinde bulunan bakiyeden gerçekleştirmiş ve bu bakiye tutarınca bankada blokeli bir hesapta fon bulundurduğundan ödeme aşamasında fon yaratmada bir problem yaşamamıştır. Önceden karşılık ayırmak suretiyle dönem net karını azaltacak şekilde rezerv olarak gider yazılan meblağ, takip eden süreçte harcamanın

gerçekleşmesi ile nakit çıkışı yaratmakta ve karşılık iptali nedeniyle de gelir yaratıcı bir etki ortaya koymaktadır. Bu şekilde bir kayıtla da bu sefer rezerv iptalinin gelir artırıcı etkisi ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda yer verilen kayıtları takiben vergi kanunlarının ve muhasebe standartlarının ön gördüğü şekilde duran varlıkların amortismanı gerçekleştirilecek olup bu aşamada bu kayıtlara burada yer verilmemiştir.

4. Sonuç

Otel işletmelerinde görülen FF&E rezervlerinin muhasebesi oldukça özellikli bir konudur. Kayıtları uygulamacılar tarafından bilinmekle birlikte, akademik literatürde bu konuya değinen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte gerek otel işletmecileri gerek otel yatırımcıları açısından mali tabloların yorumlanması sırasında dikkate alınması gereken önemli bilgiler sunmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerine ilişkin yürütülecek bir mali analiz çalışmasında FF&E rezervlerinin hangi amaçlarda ve hangi koşullarda tutulduğunun bilinmesi ve bu fonların ne şekilde harcadığının takip edilebiliyor olması önem taşımaktadır. Bu da ancak FF&E rezervlerinde dönem içerisinde gerçekleşen değişimleri gösteren tablolarla mümkün olabilecektir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinin bilançoları üzerinden analiz yapan diğer çalışmalarda bu çok özel muhasebe kalemi üzerinde yapılacak yorumlara ışık tutması beklenmektedir.

Bu çalışma, uluslararası literatürde bu konuda yapılmış nadir çalışmalardan biridir. Ülkemizde ise ilk defa ele alınmıştır. Bu özelliği ile literatüre bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bununla birlikte, bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı hesap planları ve farklı muhasebe standartları kapsamında karşılıkların muhasebeleştirme yöntemleri karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilebilir. Araştırmacılar tarafından uygulama örneklerinin ortaya koyulması FF&E rezervleri konusunda akademik çalışmalarla sektörel uygulamalar arasında bir etkileşim sağlayarak her iki taraf için katma değerli çıktılar yaratabilecektir.

Kaynakça

- Bader, E., & Lababedi, A. (2007). Hotel management contracts in Europe. *Journal of Retail & Leisure*, 6(2), 171-179.
- Balyozyan, D., Perret, S., & Martin, C. (2017). *Hotel management contracts in Europe*. London, UK.
- Crandell, C. (2002). *Is it time to rebalance the FF&E reserve accounts?*, <http://ishc.com/wp-content/uploads/FFEEArticle.pdf>.
- Farazad, K. (2020). *Difference between hotel managements agreements and franchise operators*. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4099753.html>
- Hilton Worldwide Holdings Inc. (2021). *Hilton Reports Second Quarter Results*. <https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/quarterly-results/2021/q2-2021-earnings-release.pdf>.
- Hoogland. *Hotel valuation*. <https://www.mnmao.org/assets/Resources/ss%20hotel.pdf>.
- Maisnik, G., & Falik, J. (2019, Mayıs). *Meet the Equity: Investment Boot Camp*. Meet the Equity National Hotel Finance & Investment Conference'nda sunulan doküman.
- Marriott International Inc. (2021). *Annual Report Pursuant to Section 13 Or 15(D) of the Securities Exchange Act of 1934*, <https://marriott.gcs-web.com/static-files/9fb40a9d-d54f-41d8-b36d-f9c924ecf7db>.
- Rushmore, S. (2003). Maybe the reserve for replacement should be 7% to 11% of revenue. *Canadian Lodging Outlook*, August 2003.
- TFG Asset Management. (2018). *The importance of a hotel's FF&E reserve revealed*. <https://www.tfgassetmanagement.com/the-importance-of-a-hotel-s-ff-e-reserve-revealed/>.

- The Plasencia Group. (2021). *The consequences of depleted FF&E reserve balances*, <https://tpghotels.com/quick-topics-depleted-ffe-reserves/>.
- Turner, M. J., & Guilding, C. (2010). Accounting for the furniture, fittings & equipment reserve in hotels. *Accounting and Finance*, 50(4), 967-992.
- Turner, M. J. & Hesford, J. W. (2019). The impact of renovation capital expenditure on hotel property performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(1), 25-39.
- Turner, M. J., Hodari, D., & Blal, I. (2016). Entry modes: Management contract. In S. Ivanov, M. Ivanova & V. P. Magnini (Eds.), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (s. 157-171). New York, NY: Routledge.

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Business, Economics and Management Research Journal'ın hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %100