

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Övünç İŞLER

BİR YÖNETİM ARACI OLARAK BÜTÇELEME, SEYAHAT  
ACENTALARI VE TUR OPERATÖRLERİNE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA

Danışman  
Doç. Dr. Nilüfer TETİK

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

ANTALYA, 2008

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından .....  
..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: .....

Üye (Danışman): .....

Üye: .....

Üye: .....

Üye: .....

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

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

İmza

..

Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLOLAR LİSTESİ</b>	<b>ix</b>
<b>ŞEMALAR LİSTESİ</b>	<b>x</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b>	<b>x</b>
<b>ÖZET</b>	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>xii</b>
<b>ÖZSÖZ</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SEYAHAT ACENTALARI VE TUR OPERATÖRLERİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. Seyahat Acentaları	2
1.1.1.Seyahat Acentalarının Tanımı	2
1.1.2. Seyahat Acentalarının Fonksiyonları	4
1.1.2.1. Ekonomiye Katkı	4
1.1.2.2.Turizmi Geliştirme	5
1.1.2.3.Turizmin Reklamını Yapma	5
1.1.2.4.Yeni Turizm Merkezleri Bulmak	5
1.1.2.5.Turistik Mal Ve Hizmet Fiyatlarında Alternatifler Yaratmak	6
1.1.2.6.Turistik Mal Ve Hizmet Fiyatlarında İndirim Ağlamak	6
1.1.2.7. Enformasyon Fonksiyonu	6
1.1.2.8.Güven Fonksiyonu	7
1.1.3. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri	7
1.1.4. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması	9
1.1.4.1.Yapısal Sınıflandırma	10
1.1.4.2.Fonksiyonel Sınıflandırma	11
1.1.4.3. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflandırma	12
1.1.4.4.Yasal Sınıflandırma	14
1.1.5. Seyahat Acentalarının Gelir Ve Giderleri	17

1.1.5.1. Seyahat Acentalarının Gelirleri	17
1.1.5.2. Seyahat Acentalarının Giderleri	19
1.2. Tur Operatörleri	20
1.2.1. Tur Operatörlerinin Tanımı	20
1.2.2. Tur Operatörlerinin Fonksiyonları	22
1.2.2.1 Tüketiciler Açısından Fonksiyonları	22
1.2.2.2 Üreticiler Açısından Fonksiyonları	22
1.2.2.3 Turizm Açısından Fonksiyonları	23
1.2.3. Tur Operatörlerinin Faaliyetleri	23
1.2.3.1. Paket Tur Düzenlemek	24
1.2.3.2. Satış – Pazarlama Faaliyetlerinde Bulunmak	29
1.2.3.3. Paket Tur Operasyonu	32
1.2.4. Tur Operatörlerinin Sınıflandırılması	34
1.2.5. Tur Operatörlerinin Gelir ve Giderleri	35
1.2.5.1. Tur Operatörlerinin Gelirleri	35
1.2.5.2. Tur Operatörlerinin Giderleri	36
1.3. Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinin Karşılaştırılması, Diğer Sektör Elemanları ile İlişkileri	36
1.3.1. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinin Karşılaştırılması	37
1.3.2. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinin Diğer Sektör Elemanları İle İlişkileri	37
1.3.2.1.Seyahat Acentaları (Satış Acentaları)	38
1.3.2.2.Tur Operatörleri	38
1.3.2.3.Havayolu İşletmeleri	39
1.3.2.4. Sigorta İşletmeleri	39
1.3.2.5. Pazarlama Ve Reklam İşletmeleri	40
1.3.2.6. Seyahat Acentaları (Karşılıyıcı Seyahat Acentaları)	40
1.3.2.7. Oteller	41
1.3.2.8. Ulaşım İşletmeleri	41
1.3.2.9. Tur İşletmeleri	42
1.3.2.10. Rehberler	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR YÖNETİM ARACI OLARAK BÜTÇELEME

2.1. Yönetim Kavramı Ve Yönetim - Bütçe İlişkisi	45
2.2. Yönetim - Bütçe İlişkisi Ve Yönetim Muhasebesi	45
2.3. Bütçenin Tanımı Ve Önemi	46
2.4. Bütçenin Yönetim Fonksiyonları İle İlişkisi	47
2.4.1. Planlama	48
2.4.2. Koordinasyon	49
2.4.3. Örgütlenme (Organizasyon)	50
2.4.4. Yönelme (Motivasyon)	50
2.4.5. Denetim	51
2.5. Bütçelemenin Amaçları, Yararları Ve Sınırları	52
2.5.1. Bütçelemenin Amaçları	52
2.5.2. Bütçelemenin Yararları	53
2.5.3. Bütçenin Sınırları	55
2.6. Bütçe Türleri	56
2.6.1. Konuları Açısından	57
2.6.2. Sorunları Ele Alış Biçimlerine Göre Bütçeler	57
2.6.3. Amaçlarına Göre Bütçeler	57
2.6.4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçe Çeşitleri	58
2.6.5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler	59
2.6.6. Sürelerine Göre Bütçe Çeşitleri	59
2.6.7. Kapsamlarına Göre Bütçeler	60
2.7. Bütçenin Temel İlkeleri	60
2.7.1. Yönetim Desteği İlkesi	60
2.7.2. Örgüt İlkesi	61
2.7.3. Katılma İlkesi	61
2.7.4. Sorumluluk Muhasebesi İlkesi	62
2.7.5. Gerçekçilik İlkesi	62
2.7.6. Esneklik İlkesi	63
2.8. Bütçelemenin Yönetimi	64
2.8.1. Bütçeleme Faaliyetlerinin Örgütlenmesi Ve Bütçe Sorumluluğu	64
2.8.2. Bütçe Dönemleri	65

2.8.3. Bütçe Takvimi	66
2.9. İşletme Bütçe Sisteminin Kapsam Ve Nitelikleri	67
2.9.1. Ana Plan	69
2.9.1.1. İşletmenin Genel Amaçları	69
2.9.1.2. İşletmenin Özel Amaçları	70
2.9.1.3. İşletme Stratejileri	70
2.9.1.4. Planlama Esasları	71
2.9.2. Mali Plan	71
2.9.2.1. Projeler	72
2.9.2.2. Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri	72
2.9.2.3. İşletme Bütçesi (Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri)	73
2.10. Bütçe Süreci ve Aşamaları	73
2.10.1. Bütçe Rehberinin Hazırlanması	74
2.10.1.1. İşletme Dışı Etkenlerle İlgili Beklentiler	74
2.10.1.2. Hedefler Ve Politikalar	74
2.10.2. Ayrıntılı Bütçelerin Hazırlanması	75
2.10.2.1. Satış Bütçesi ve Satış Tahminleri	75
2.10.2.2. Hizmet Üretim Giderleri Bütçesi ve Gider Tahminleri	78
2.10.2.3. Diğer Verilerin Saptanması	79
2.10.2.4. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi	81
2.10.2.5. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	81
2.10.3. Bütçe Tasarısının Düzeltilmesi	81
2.10.4. Tasarının Onaya Sunulması	82
2.11. Bütçe Kontrol Sistemi ve Bütçe Kontrol Raporları	82
2.11.1. Bütçe Kontrol Sistemi	82
2.11.2. Bütçe Kontrol Raporlarının Düzenlenme Esasları	83
2.11.3. Bütçe Sapmalarının Yorumlanması	84
2.12. Turizm Sektörü ve Bütçe Uygulamaları	85
2.12.1. Turizm İşletmelerinde Bütçelemenin Önemi	85
2.12.2. Bütçe Yapısı ve Bütçe Sorumluluğu	86
2.12.3. Bütçenin Kontrolü	87
2.13. Seyahat Acentaları ve Tur Operatörü Bütçeleri İle İlgili	
Temel Bilgiler ve Bütçelerin Düzenlenme Esasları	88
2.13.1. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinde Bütçenin Önemi	88

2.13.2. Tur Operatörleri Bütçeleri İle İlgili Temel Bilgiler	90
2.13.2.1. Maliyetler	90
2.13.2.2. Yüzdeler	92
2.13.2.3. Satışlar	92
2.13.2.4. Operasyonel Veriler	93
2.13.2.5. Operasyonel Gelirler	94
2.13.2.6. Operasyonel Giderler	94
2.13.2.7. Genel Yönetim Giderleri	94
2.13.2.8. Satış & Pazarlama Giderleri	95
2.13.2. Seyahat Acentaları Bütçeleri İle İlgili Temel Bilgiler	95
2.13.2.1. Operasyonel Veriler	96
2.13.2.2. Operasyonel Gelirler	97
2.13.2.3. Operasyonel Giderler	98
2.13.2.4. Genel Yönetim Giderleri	99

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARI VE TUR OPERATÖRLERİNE YÖNELİK BÜTÇE UYGULAMALARI

3.1. Uygulamanın Amacı	100
3.2. Uygulamanın Sınırlamaları	101
3.3. İşletmenin Tanımlanması	101
3.4. İşletmenin Çevresinin Tanımlanması	102
3.4.1. Fırsatlar	103
3.4.2. Tehditler	103
3.4.3. Üstünlükler	103
3.4.4. Zayıflıklar	104
3.5. İşletme Bütçesinin Oluşturulması	104
3.5.1. Bir Yıllık İşletme Bütçesinin Oluşturulması	105
3.5.1.1. Ukrayna Ofis Bütçesi	105
3.5.1.2. Almanya Ofis Bütçesi	112
3.5.1.3. Antalya Ofis Bütçesi	117
3.5.1.4. Genel İşletme Bütçesi	122

3.5.2. İlk 6 Aylık Döneme Ait Gerçekleşmelerin Analizi	125
3.5.2.1. İlk 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Gerçekleşme Analizi	125
3.5.2.2. İlk 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Gerçekleşme Analizi	129
3.5.2.3. İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Gerçekleşme Analizi	132
3.5.2.4. İlk 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi	135
3.5.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Bütçelerin Revize Edilmesi	136
3.5.3.1. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	137
3.5.3.2. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	140
3.5.3.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	143
3.5.3.4. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçesinin Revize Edilmesi	146
3.5.4. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Bütçe Gerçekleşmelerinin Analizi	147
3.5.4.1. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi	147
3.5.4.2. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi	150
3.5.4.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Revize Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi	153
3.5.4.4. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi	156
3.7.4.5. Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi	157
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>159</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>161</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>170</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
<b>Tablo 1</b>	Bütçe Takvimi	67
<b>Tablo 2</b>	Kâr Planlama ve Kontrol Sürecinin Aşamaları	69
<b>Tablo 3</b>	Kiev Operasyonuna Ait Planlama Verileri	105
<b>Tablo 4</b>	Ukrayna Ofis Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri	106
<b>Tablo 5</b>	Ukrayna Ofis Bütçesi	109
<b>Tablo 6</b>	Berlin Operasyonuna Ait Planlama	112
<b>Tablo 7</b>	Almanya Ofis Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri	113
<b>Tablo 8</b>	Almanya Ofis Bütçesi	115
<b>Tablo 9</b>	Antalya Operasyonuna Ait Planlama Verileri	117
<b>Tablo 10</b>	Antalya Ofis Genel Giderler	118
<b>Tablo 11</b>	Antalya Ofis Bütçesi	120
<b>Tablo 12</b>	Genel İşletme Bütçesi	122
<b>Tablo 13</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	125
<b>Tablo 14</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	126
<b>Tablo 15</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Berlin Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	129
<b>Tablo 16</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	130
<b>Tablo 17</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	132
<b>Tablo 18</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	133
<b>Tablo 19</b>	İlk 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi	135
<b>Tablo 20</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi	137
<b>Tablo 21</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	138
<b>Tablo 22</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi	140
<b>Tablo 23</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	141
<b>Tablo 24</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi	143
<b>Tablo 25</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi	144
<b>Tablo 26</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçesinin Revize Edilmesi	146

<b>Tablo 27</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	147
<b>Tablo 28</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	148
<b>Tablo 29</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	150
<b>Tablo 30</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	151
<b>Tablo 31</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi	153
<b>Tablo 32</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi	154
<b>Tablo 33</b>	İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi	156
<b>Tablo 34</b>	Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi	157

### ŞEMALAR LİSTESİ

		Sayfa
<b>Şekil 1</b>	Genel İşleyiş Şeması	44
<b>Şekil 2</b>	Bütçe Kontrol Şeması	84

### GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1</b>	Gelir-Gider Sonuçları ve Net Kar-Zarar Grafiği	123
<b>Grafik 2</b>	Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi	158

## Ö Z E T

Uzun ve kısa vadeli planları olan işletmeler, bu planları rakamsal olarak oluşturmak ve bütçe tabloları düzenlemek zorundadırlar. Geleneksel yönetim şekilleri ve mali yapılar günümüz piyasa şartlarında yeterli olmamaktadırlar. Bir yönetim aracı olarak bütçeleme ve bütçe takibi uzun zamandan beri işletmeler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Diğer sektörlerle göre ülkemizde daha yeni olan turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri de bu kavramın önemini her geçen gün daha iyi anlamaktadırlar.

Bu çalışmada öncelikle seyahat acentaları ve tur operatörlerine ait bilgiler verilmiş sonrasında bütçe ve bir yönetim aracı olarak bütçeleme kavramına değinilmiştir. Son bölümde bu tekniğin seyahat acentaları ve tur operatörlerine uygulaması anlatılmıştır.

İlk olarak hedefler ve veriler doğrultusunda bütçeler oluşturulmuş, yıl ortasında sezonun durumuna göre bütçe revizeleri yapılmış, yılsonunda farklı olarak oluşan durumların ve değişen parametrelerin gerçekleşmeyi nasıl etkilediği gözlemlenmiştir.

## **S U M M A R Y**

### **THE BUDGETING AS A MANAGEMENT TOOL; AN APPLICATION FOR TRAVEL AGENCIES AND TOUR OPERATORS**

The companies which have long term plans and financial targets have to form these plans with figures and have to arrange budget tables. The ordinary management systems and financial constitutions do not enough to operate companies in current market conditions. “The Budgetting as a Managment Tool” and “Budgetting Control” have been using for long time by companies. The toursim companies which run in toursim sector which is a recent industry in our country; have understood the importance of this concept better day by day.

In this writing, firstly knowledges about “Travel Agencies” and “Tour Operators” afterwards concept of “Budgetting” and “Budgetting as A Management Tool”, are mentioned. At last chapter “Application of this concepts to Travel Agencies and Tour Operators” is explained.

In the beginning, budgets are formed according to targets and data which belong to the company. Then, end of the year, it is observed that how different situations and changed parameters effect budget realizations.

## Ö N S Ö Z

Turizm sektörünün son yıllarda büyümesi, sektörde yer alan işletmelerin ekonomik olarak güçlenmesine sebep olmuştur. Bu nedenle işletmeler mali yapılarını buna göre oluşturmaya başlamışlar ve finansal sistemlerini gereksinimlerini karşılayacak şekilde düzenlemişlerdir.

Sektörde önemli yere sahip olan tur operatörleri ve seyahat acentaları da son yıllarda bu alana önem vererek, buna göre kadrolar, rezervasyon ve raporlama sistemleri oluşturmaktadır. Finansal ve muhasebesel alanda güncel ve yenilenen otomasyon programlarını kullanmakta ve mali işler departmanlarında farklı bölümlere giderek profesyonel bir yönetim uygulamaktadırlar.

Bunun sonucu olarak bütçe bölümleri ve departmanları oluşturulmakta veya bu görev mali işler departmanlarında sorumlu kişiler tarafından takip edilmektedir. Bu gelişim ve bilinç, işletmelerin bütçeleme kavramını bir yönetim aracı olarak kullanmalarını ve bu konuya her geçen gün daha çok önem vermelerini sağlamıştır.

Bu çalışmada tur operatörleri ve seyahat acentalarının bütçelerinin oluşturulması esnasında önemli olan gerekli kriter ve veriler açıklanmış, işletmelere ait bütçeler oluşturulmuş, esnek bütçeleme yönetiminden yararlanılarak operasyonel duruma göre bütçe revizeleri yapılmış, bütçelerin gerçekleşme rakamları ortaya konarak sapmalar yorumlanmış ve bu bağlamda bütçelemenin bu işletmelerde nasıl bir yönetim aracı olarak kullanılabileceği açıklanmıştır. Bu sayede, bu alana ışık tutacak bilgiler verilerek bu işletmelerinin genel işleyişlerine değinilmiştir.

Bu çalışmanın oluşturulmasında büyük emeği bulunan danışmanım Doç. Dr. Nilüfer TETİK'e, bilgi ve tecrübeleri ile yardımlarını esirgemeyen sektör yöneticilerine, araştırma görevlisi arkadaşlarım Saliha Başak ERDİNÇ ve Engin ÜNGÖREN'e ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim eşime ve aileme teşekkürlerimi arz ederim.

## GİRİŞ

Bütün işletmeler geleceğe ait beklentilerinin rakamsal boyutunu, hedeflerinin olası sonuçlarını, gerçekleşme durumlarını ve sapmaların nedenlerini bilmek ister. Bunun için işletmeler bütçe hazırlar ve faaliyet dönemleri sonundaki rakamsal gerçekleştirmeleri takip ederek kıyaslamalar yapar.

Profesyonel bir yapı ve kadroya sahip olmayan, şahsi kararlara bağılı olarak faaliyet gösteren işletmeler, genellikle bütçe, analiz, denetim v.b finansal araçlardan yararlanmazlar. Bazı işletmeler de bu uygulamaları yerine getirseler bile bunu bir yönetim aracı olarak kullanmamaktadır. Finansal araçların ciddiyle uygulanması, ortaya çıkan geri dönüşlerin zamanında olması ve bunlara göre kararların alınması, uygulanması gereklidir. Ancak böylece eldeki finansal yapı yönetsel bir fonksiyon kazanabilir.

Diğer sektörlere göre daha yeni bir sektör olan turizm sektöründe bu konu son zamanlarda daha çok dikkate alınır ve önem verilir olmuştur. Seyahat işletmelerinin ve tur operatörlerinin büyüyen ve gelişen iş hacimleri, bu işletmelerin yönetiminde, bütçelerin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda bu alanda faaliyet gösteren işletmeler artık, hedeflerine göre bütçeler oluşturmakta, faaliyet dönemlerinde bunu takip ederek sapmaları belirlemektedirler.

Bu çalışmada ilk bölümde; seyahat acentaları ve tur operatörleri tanımları ortaya konularak, bu işletmelerin ana faaliyet alanlarının, fonksiyonlarının, görev ve sorumluluklarının, başlıca gelir ve giderlerinin neler olduğu açıklanmış, sektör içerisindeki yerleri, birbirleri ve diğer sektör elemanları ile ilişkileri anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise; genel olarak bütçe kavramı ile ilgili bilgiler verilmiş, bütçe-yönetim bağlantısı üzerinde durulmuş, işletmeler açısından önemi ve yararlarına değinilmiş ve yönetimi hakkında bazı bilgiler verilmiştir.

Son bölümde ise, bünyesinde tur operatörü ve seyahat acentası olan bir işletmenin tüm ofislerine ait bütçeler düzenlenmiş, bu bütçeler konsolide edilmiş, yıl ortasında revize bütçeler oluşturulmuş, yıl sonu gerçekleşme rakamlarına göre karşılaştırmalı tabloları yapılmış ve farklılıklar analiz edilerek yorumlanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **SEYAHAT ACENTALARI VE TUR OPERATÖRLERİ İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER**

Seyahat acentaları ve tur operatörleri paket turların oluşmasında ve turistlerin tatil süreçlerinde yer alan en önemli işletmelerdir. Birbirleri ile çok yakın faaliyet gösterirler. Bu bölümde seyahat acentaları ve tur operatörlerine ilişkin temel bilgiler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1.1. Seyahat Acentaları**

Bu bölümde seyahat acentalarının tanımları, fonksiyonları, faaliyetleri, sınıflandırılması, gelir ve giderleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

##### **1.1.1 Seyahat Acentalarının Tanımı**

“Seyahat acentaları, hizmet üreten işletmelerle "Acenta" kuralları içinde faaliyet gösterirler. Konaklama veya havayolu işletmeleri tarafından belirlenen fiyatları ve diğer satış kurallarını uygulamak zorundadır. Tatil ürünü satan birer işletmedirler ve kar amacı güderler”<sup>1</sup>. Özellikle paket turları; havayolu şirketleri, oteller, tur şirketleri gibi tatil sağlayıcı şirketlerin adına müşteriye satan işletmelerdir. Seyahat acentalarının çoğu iş ve ticari seyahatler gibi alanlarda özel departmanlara sahiptirler. Bazıları ayrıca farklı ülkelerde bulunan yabancı seyahat şirketleri adına servis sunarlar<sup>2</sup>.

Bir başka tanıma göre ise; Seyahat acentaları, turistik üreticilerin ürünlerini pazarlayan aracı hizmet işletmeleridir. Turizm sisteminde “pazarlamacı işletmeler” olarak

<sup>1</sup> HACIOĞLU, Necdet Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Yay. Bursa, 2000. s.39

<sup>2</sup> WIKIPEDIA Encyclopedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Travel\\_agency](http://en.wikipedia.org/wiki/Travel_agency), 2008

faaliyetlerini sürdürürler. Bu özelliğiyle seyahat işletmeleri diğer turizm işletmelerine göre farklı bir özellik gösterirler”<sup>3</sup>.

Seyahat acentaları diğer insanlar adına seyahat düzenlemeleri yapan kuruluşlardır. Günümüzde seyahat acentaları, ucuz fiyatları, çeşitli otel anlaşmaları, sıradan tüketicilerin elde edemeyeceği avantajlar açısından son derece kullanışlıdır. Ayrıca egzotik tatiller, balayı organizasyonları, deniz aşırı tatil seçenekleri gibi birçok faaliyet ile kullanım alanları çok daha çeşitli hale gelmiştir<sup>4</sup>.

Dünya ve Türkiye ölçeğinde bakıldığında, seyahat acentalarının sayılarının yıldan yıla büyük artışlar gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni turizm ve seyahat endüstrisindeki gelişmenin yanında, bu tür işletmelerin çoğunluğunun KOBİ olarak yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Türkiye’de, TÜRSAB kayıtlarına göre 1980 yılında sadece 188 acenta, 1990 yılında 948 acenta mevcutken<sup>5</sup> 1998 yılında bu sayı 4000’i geçmiştir. 2006 yılında ise bu sayı 5165’e ulaşmıştır<sup>6</sup>.

1618 sayılı Yasa gereğince hazırlanan ve 27 Eylül 1975 tarihinde 15369 sayılı Resmi Gazete de yayınlanarak yürürlüğe giren Seyahat Acentaları Yönetmeliğın 3. maddesine göre; “Seyahat acentaları; turistlere kar amacı ile kara, deniz ve hava nakil araçları ile ulaştırma (transfer dahil), tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması (rent a car), şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralanması (rent a truck), şoförlü veya şoförsüz veya otobüslerin aynı şartlarla kiralanması (rent a bus), mürettebatlı veya mürettebatsız deniz araçlarının kiralanması (rent a yacht), gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkanları sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır”<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> TETİK Nilüfer, Seyahat Acentalarında Gelirin Muhasebeleştirilmesi, Yaklaşım Derg. Haz.2000 s.26

<sup>4</sup> WISEGEEK Article Pages, S.E. Smith <http://www.wisegeek.com/what-does-a-travel-agent-do.htm>

<sup>5</sup> MISIRLI, İrfan Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Detay Yayınları, Ankara – 2002. .s.33

<sup>6</sup> TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp> ,2008

<sup>7</sup> İÇÖZ, Orhan Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara 2000. s. 48–49



## 1.1.2 Seyahat Acentalarının Fonksiyonları

Seyahat acentaları faaliyetleri sırasında bazı fonksiyonları yerine getirmektedirler. Bunlar buldukları bölge ile ilgili tanıtıcı, bölge turizmini geliştirici, bölge ile ilgili bilgi verici bir takım çalışmalarıdır.

### 1.1.2.1. Ekonomiye Katkı

Gösterdikleri turistik faaliyetler sonucu ülkeye milyonlarca turist getiren seyahat acentaları, sonuçta o ülkenin büyük miktarlarda döviz girdisi elde etmesini sağlar. Bu dövizler özellikle gelişmekte olan ülkelerde, hem yatırım malları ithalinde gereken dövizin sağlanmasında, hem de dış ticaret açıklarının kapatılmasında önemli bir rol oynamaktadır<sup>8</sup>.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarını gerçekleştirmede karşılaştıkları en büyük sorun olan döviz darboğazının aşılmasında, turizm sayesinde elde edilen dövizler bir çıkış yolu olabilmektedir. Ayrıca turizm harcamaları ve turizm amaçlı yatırımlar da, çoğaltan katsayısıyla orantılı olarak ekonomiye bir canlılık kazandırmaktadır.<sup>9</sup>

Türkiye de kalkınmasını sanayileşme ile gerçekleştirebileceğini ilke olarak kabul etmiştir. Ancak farklı olarak ülkemizde döviz sorunu bir darboğaz olarak görünmektedir. O halde, turizmi kısa vadeli ekonominin sürükleyici bir sektör olarak kabul etmekle birlikte döviz darboğazı sorununun çözümlenmesinde önceliği alabilecek bir sektör olarak görmek gerçeği ortaya çıkmaktadır<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> AKAT, Ömer, Turizm İşletmeciliği” Ekin Kitabevi, Bursa, 1997, s19

<sup>9</sup> TUTAR, Erdiç, Turizm Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımlarının Gelişimi, Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı, 1990, s.126

<sup>10</sup> TUTUCU, İlkay Beyti, Turizm Politikamız ve Ekonomimiz Üzerindeki Etkileri, Antalya, 1995, s.6.

### **1.1.2.2.Turizmi Geliştirme**

Seyahat acentaları turistlerin maddi olanaklarına, zevklerine ve toplumsal özelliklerine göre turlar düzenleyerek, turizme katılan insanların sayısını artırarak turizmden elde edilen gelirleri artırır. Bu nedenle seyahat acentaları hem ülke, hem de dünya turizminin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmaktadır.

### **1.1.2.3.Turizmin Reklamını Yapma**

Turizm sektöründe yer alan seyahat acentaları kendi faaliyetleri ile ilgili tanıtma yaparken dolaylı olarak ülke turizminin tanıtılmasına ve reklâmının yapılmasına katkıda bulunurlar.

### **1.1.2.4.Yeni Turizm Merkezleri Bulmak**

Seyahat acentaları turistik talepteki değişmelere uyum sağlamak ve yeni turistik ürünler yaratarak yaşamlarını sürdürmek zorundadır. Dünya turizm talebinin zevk ve eğilimleri her geçen yıl değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu nedenle gerek ülke içinde gerekse ülke dışında yeni turizm merkezlerinin bulunması bir taraftan turizm talebinin yeni bölgelere yönlendirilmesine, diğer taraftan da turistik varlıklara sahip olan ancak değerlendirilememiş olan bölgelerde ekonomik bir değer yaratabilirler<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> İÇÖZ, a.g.e., s. 51

### 1.1.2.5. Turistik Mal ve Hizmet Fiyatlarında Alternatifler Yaratmak

Seyahat acentaları düzenledikleri turlar için çok değişik özellikleri olan gelir ve tercih grupları için alternatif fiyatlı ve programlı turlar düzenleyerek daha fazla insanın turistik faaliyetlere katılmasını sağlar<sup>12</sup>.

### 1.1.2.6. Turistik Mal ve Hizmet Fiyatlarında İndirim Sağlamak

Bireylerin seyahat acentaları tarafından sunulan hizmetleri satın almalarının en büyük nedeni belki de ürünün maliyetidir. Seyahat ve turizm ürünü üreticileri, rezervasyon yaparken ve hizmet sözleşmeleri düzenlerken indirimli ve toptan fiyatlar üzerinden anlaşma yapmaktadırlar.

Tur gruplarıyla seyahat eden bir birey, turun toptan fiyatına veya bunun biraz üzerindeki bir bedelle turu satın alır. Turun içerisinde yer alan hizmetler alt alta getirildiğinde bunlara ödenen fiyatın oldukça geniş faaliyet ve hizmetleri kapsadığı görülecektir<sup>13</sup>.

### 1.1.2.7. Enformasyon Fonksiyonu

Enformasyon, seyahat acentalarının temel fonksiyonlarından birisidir. Çünkü seyahat ürünü genelde bilinmeyen bir denklem gibidir. Satın alınacak ürünün denenme ihtimali, önceden görme imkânı yoktur. Ancak fotoğrafları, kamera çekimleri, katalogları, internet siteleri görülebilir. Tüketiciler, seyahat ürünü olan hazır paket turları iyi, güzel ve tatmin edici olacağı ümidiyle satın alırlar. Bu nedenle paket turlar, seyahatler hakkında tüketicilere detaylı bilgiler vermek gerekir. Bu yüzden seyahat acentası satış görevlisinin en önemli niteliği ürünler hakkında geniş bilgilere sahip olmasıdır<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> İÇÖZ, a.g.e., s. 51–52

<sup>13</sup> MISIRLI, a.g.e, s.37–38

<sup>14</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.44

### 1.1.2.8. Güven Fonksiyonu

Seyahat eden bireylerin birçoğu daha önce ziyaret ettikleri yörelerin dışında kalan bölgelere seyahat etme arzusundadırlar. Bu durum gidilecek yöre hakkında edinilecek bilgiden yoksun olunmasına ve hangi olaylarla karşılaşılacağına bilinmemesine neden olmaktadır. Grupla seyahat edilmesi, tur organizasyonunun profesyonel bir ekip tarafından yapılmış olması ve operasyonun bir işletme tarafından gerçekleştirilmesi, bireylerde güven duygusu yaratmaktadır. Tur operasyonu gerçekleştirilirken seyahat acentaları çoğunlukla bir rehber veya transfer elemanı gibi kişileri görevlendirmekte, bu da güven duygusunu artırmaktadır<sup>15</sup>.

### 1.1.3. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri

Seyahat acenteleri hizmet üreten işletmelerdir. Bu nedenle işletme ve örgüt yapıları ve faaliyetleri de mal üreten işletmelere göre farklılık gösterir. Acentalar ve tur operatörleri turistik ürünleri satın alarak ya da satılmasına aracılık ederek üretimde bulunur ve bu ürünlerin tüketicilere pazarlanması için çaba harcayarak, karşılığında bir gelir elde etmeyi amaçlarlar<sup>16</sup>.

Seyahat acentaları, müşterilerine gidilecek destinasyonla ilgili bilgi ve tavsiyeler verirler. Ayrıca yerel ulaşım, konaklama, araç kiralama ve günlük turlarla ilgili organizasyonu sağlarlar<sup>17</sup>.

Gerek seyahat acenteleri gerekse tur operatörleri diğer işletmelerden farklı olarak örgüt yapılarını oluştururken yalnızca bina içindeki hatta bölge içindeki elemanların görev dağılımını yapmakla kalmayıp, aynı zamanda tatil düzenlenen bölgelerdeki faaliyetlerini ve ülkelerdeki faaliyetlerini ve elemanların görevlerini de düzenlemek durumundadırlar. Çünkü

<sup>15</sup> MISIRLI, a.g.e., s.38

<sup>16</sup> TUREB, Turist Rehberlerinin Tur Organizasyonu İçerisindeki Yeri <http://www.tureb.net/GenelBilgiler.asp?id=34>, 2008

<sup>17</sup> U.S. Bureau of Labor Statistic, <http://www.bls.gov/oco/ocos124.htm#outlook>

acentelerin faaliyetleri belirli makamlarla sınırlı olmayıp, turlarla ilgili hizmetler için işletme dışındaki yerlerde de personel çalıştırmaktadırlar<sup>18</sup>.

Bu bölümde seyahat acentalarının en önemli faaliyetleri üzerinde durulacaktır. Seyahat acentelerinin gördükleri veya turistlere vermekle yükümlü oldukları hizmetler, 4 Eylül 1996 tarihli ve 22747 numaralı Resmi Gazete'de yayımlanan "Seyahat Acentaları Yönetmeliği"ne göre aşağıdaki şekilde sıralanmıştır<sup>19</sup>;

- **Tur düzenlemek:** Seyahat acentaları, bir programa bağlı ya da programsız yurt içinden yurtdışına, yurtdışından yurt içine veya yurt içinde gerçekleşen, geceleme veya gecelemez olarak gezi, spor, eğlence, dini, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve mesleki inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize eder, pazarlar ve gerçekleştirirler.

- **Transfer:** Seyahat acentası tüketicisi olan turistin, tatili sırasında sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, liman, havaalanı gibi yerlerden konaklama yapacağı tesislere ulaştırılmasını ve dönüşünü sağlar. Örneğin havaalanına geliş yapan müşterilere, inişten hemen sonra acenta rehberleri liderlik eder, ayrıca otele transferi sağlayan havaalanı operasyon departmanı ile bağlantı kurarak müşteri ve bagaj organizasyonunu sağlar<sup>20</sup>.

- **Rezervasyon:** Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifersiz seferlerine ilişkin olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde tüketici adına yer ayırır ve kayıt işlemi yapar.

- **Enformasyon:** Turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konularda, turistin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi vermektir.

- **Kongre - Konferans organizasyonu:** İçinde konaklama, transfer ve tur hizmetlerinden en az birinin yer aldığı kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri faaliyetleri organize etmektir.

- **Turistik gezi amaçlı münferit taşıma aracı kiralama:** Ticari olmayan amaçlarla özel araç kiralamak isteyen tüketiciye yönelik olarak, kendi mülkiyetinde olan ya da olmadığı halde kiralama yetkisi bulunan, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlar ile içinde konaklama olanağı bulunan araçları doğrudan kiralamak, bu konuda organizasyon yapmaktır.

<sup>18</sup> TUREB, a.g.e. <http://www.tureb.net/GenelBilgiler.asp?id=34> , 2008

<sup>19</sup> TETİK, a.g.e. .s26

<sup>20</sup> MITCHELL, Gerald E., Successful International Tour Director, USA – 1992 s.120

- **Ulaştırma araçları biletleri satmak:** Tarifeli ya da tarifesiz olarak tabi oldukları mevzuat ile taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarının ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satmaktır<sup>21</sup>.

- **Seyahat acentası ürünü satmak:** Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamı ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilmiş kaydıyla satmaktır.<sup>22</sup>

- **Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satışı:** Seyahat acentaları turiste ve seyahat acentacılığı hizmeti satın alanlara yönelik olarak seyahat acentaları işyerinde turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turistin ihtiyaç duyacağı rehber ve form benzeri malzemeleri satabilirler.

- **Motorlu veya motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak, kiralamak:** Motorlu veya motorsuz araçlar seyahat acentalarınınca turistlere kiralamak amacıyla bulundurulabilir.

Seyahat acentaları bu hizmetler dışında kalmakla birlikte, ulusal ve uluslararası turizm hareketleri bakımından turistik otobüs işletmeciliği ve şoförsüz otomobil kiralama gibi acentalık faaliyetlerini Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen şartlar içinde yürütürler<sup>23</sup>.

#### 1.1.4. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentalarının sınıflandırılmasında tüm otorite ve tarafların hemfikir olduğu bir sınıflama şekli olmamasına rağmen, değişik yazarların farklı kriterlere dayanarak yaptıkları sınıflamalara rastlamak mümkündür<sup>24</sup>. Seyahat acentaları değişik yazarlar tarafından yapısal olarak, işlevsel olarak, sunulan hizmet türüne bakılarak ve yasal olarak sınıflandırılmışlardır<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV/Yonetmelik1.asp>, 2008

<sup>22</sup> AVCI, Adnan, Seyahat Acentaları, Turizm İşletmeleri Mevzuatı ve Uygulaması, Melisa Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.2

<sup>23</sup> TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV.asp>, 2008

<sup>24</sup> AHİPAŞAOĞLU, H. Suavi ve ARIKAN İrfan, Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003 s.208

<sup>25</sup> İÇÖZ, Orhan “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi”, Genişletilmiş 4.Basım, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003 s.82

### 1.1.4.1.Yapısal Sınıflandırma

Seyahat acentaları buldukları bölgelere ve yaptıkları faaliyetlere göre çeşitli alanlarda uzmanlaşmış ve buna göre bir yapıya kavuşmuşlardır

- **Büyük Dağıtım Acentaları:** Büyük dağıtım acentaları, tur operatörleri ile perakendeci seyahat acentaları arasında aracılık görevini yerine getirmektedirler. Bu sayede tur operatörleri seyahat acentaları ile tek tek muhatap olmaktan kurtulmaktadır. Satış ve satışları gruplandırmak için görevlendirecekleri personelden tasarruf etmektedirler. Bununla birlikte azalan personel sayısı sayesinde mekan ve yönetim giderlerinden de tasarruf etmektedirler. Ancak perakendeci seyahat acentalarına ödedikleri komisyonlara ek olarak %4-%10 civarında toptancı seyahat acentası komisyonu ödemektedirler. Bölgesel olarak örgütlenenleri olduğu gibi, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde örgütlenen toptancı seyahat acentaları da bulunmaktadır. Havayolları ya da konaklama işletmeleri ile toplu kontenjan anlaşmaları yapabilen toptancı acentalar, bu kontenjanları doğrudan tüketicilere ve perakendeci seyahat acentalarına satabilecekleri gibi tur operatörlerine de pazarlayabilmektedirler<sup>26</sup>.

- **İşletmeler İçin Uzmanlaşmış Acentalar:** Büyük şirketler çalışanlarının tatil gereksinimlerini karşılamak ve gerekli formaliteleri yürütmek için bir seyahat acentasıyla anlaşmakta tüm işlemleribu seyahat acentasına yaptırmaktadırlar<sup>27</sup>.

- **Bağımsız Klasik Acentalar:** Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapan ve belirli bir bağlantısı olmayan acentalardır. Genellikle bilet satışları ve paket tur satışlarını yaparlar<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, 3. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:33, 1995 s. 26

<sup>27</sup> İÇÖZ, Orhan a.g.e, s. 85

<sup>28</sup> HACIOĞLU, Necdet “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü”, Uludağ Üni. Yayınları, Bursa, 2000, s.40

### 1.1.4.2.Fonksiyonel Sınıflandırma

Yurtdışı bağlantıları açısından seyahat acentaları; yurtdışından turist getiren incoming acentalar ile yurtdışına turist gönderen outgoing acentalar olarak iki gruba ayrılmaktadır.

- **Karşılıyıcı (Incoming) Acentalar:** Incoming seyahat acentaları, yabancı tur operatörlerinin kendi ülkelerinden dışarıya gönderdikleri turist gruplarına gittikleri ülkede hizmet vermektedirler<sup>29</sup>. Yerel tur operatörü olarak isimlendirebileceğimiz incoming seyahat acentaları, yerel hizmetleri yabancı tur operatörü adına aracı olarak değil temsilen ve vekaleten sürdürmektedirler<sup>30</sup>. Konaklama işletmeleri, incoming seyahat acentasına oda rezervasyonu veya hizmet satışı yaparlar. Incoming seyahat acentası da bu satışlara bazı hizmetleri de ekleyerek toptan veya perakende olarak yabancı tur operatörlerine satarlar<sup>31</sup>. Bu satışlar otellere yerinde bir acenta ile muhatap olma imkanı sağlamasına rağmen kendi ürününün dağıtım kontrolünü kaybettirmektedir. Yani oteller yataklarını hangi tur operatörünün veya seyahat acentasının tekrar sattığını bilememektedir<sup>32</sup>. Bununla birlikte incoming yani karşılıyıcı seyahat acentalarının en önemli özelliği yurda döviz girdisi sağlamalarıdır<sup>33</sup>.

- **Gönderici (Outgoing) Acentalar:** Müşterilerinin çoğunluğunu grup müşterilerinden çok bağımsız müşterilerin oluşturduğu outgoing acentalar, yurt dışına tur düzenlemektedirler. Yurtdışına düzenlenen bu turlarda müşterilerden alınan rezervasyonlar konaklama işletmelerine en az bir ay önceden onaylatılmaktadır. Outgoing acentalar küçük ölçekli bir tur operatörü fonksiyonunu yerine getirmektedirler<sup>34</sup>. Outgoing acentalar yurtdışında organize edecekleri turlar için yabancı bir tur operatörüyle anlaşma yapmakta ve bu turları yurtiçinde yerli müşteriye paket tur olarak satmaktadırlar. Müşterilerin vize ve pasaportlarıyla ilgili işlemleri de outgoing acenta üstlenmektedir. Outgoing acentaların yurtdışında düzenlediği bu turlarda müşterilere yerli rehberler eşlik etmektedir<sup>35</sup>. Ülkemize outgoing acentacılığı, yani tur operatörlüğünü sadece A Grubu seyahat acentaları yapabilir<sup>36</sup>.

<sup>29</sup> ÖNER, Çiğdem, Seyahat Ticareti, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 95

<sup>30</sup> PEKÖZ, Metehan ve YARCAN Şükrü, Seyahat İşletmeleri, Boğaziçi Üniversitesi Matb., İstanbul, 1994, s. 9

<sup>31</sup> UÇKUN, C. Gazi, ve Diğerleri, Seyahat Acentaları; İnsan Kaynakları Organizasyon Uygulamalar, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2004, s. 4

<sup>32</sup> HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, 3. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:33, 1995, s. 27

<sup>33</sup> UÇKUN, C. Gazi, a.g.e, s. 5

<sup>34</sup> İÇÖZ, a.g.e., s.86

<sup>35</sup> ÖNER, a.g.e, s.102

<sup>36</sup> T.C. Samsun İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İnternet Sitesi <http://www.samsunkulturveturizm.gov.tr/download/GC5U18LW.doc> , 2008



### 1.1.4.3. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflandırma

- **Havayolu Bilet Satış Acentaları:** Esas çalışma alanları uçak biletlerinin satışı olan havayolu bilet satış acentaları, aynı zamanda diğer perakendeci seyahat acentalığı etkinliklerini de yerine getirmektedirler. Bilet satış acentalarında çalışan elemanların büyük bir kısmı, ücret hesaplama, yol belirleme, bilet düzenleme, biletini alamayacak durumdaki yolcular için kuponsuz uçuş belgesi düzenleme (PTA) gibi konularda uzmanlaşmış durumdadırlar.

Genellikle Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) temsilcisi olarak çalışan biletçi seyahat acentaları birlik üyesi hava yollarının boş biletlerini stok olarak kasalarında bulundurmaktadırlar. Bazı bilet satış acentaları ise Genel Satış Acentası (G.S.A.) konumunda çalışmaktadırlar. Bu acentalar IATA üyesi olan veya olmayan bir havayolu şirketinin temsilciliğini üstlenebilmektedirler. Eğer temsil ettikleri havayolu şirketi IATA üyesi ise, bu havayolunun bilet kuponlarını kullanarak tüm IATA üyesi hava taşıma şirketlerinin uçuşlarını pazarlayabilmektedirler. Ancak bu acentalar IATA üyesi olmayan bir havayolu şirketinin temsilciliğini yapıyorlarsa bu durumda yalnızca kendi uçuşlarını pazarlayabilmektedirler<sup>37</sup>.

- **Paket Tur Satış Acentaları:** Tur Satış Acentaları, toptancı seyahat acentaları veya doğrudan tur operatörleri tarafından hazırlanmış yurt içi ya da yurt dışı, ağırlamalı ya da yönetilen turların satışını yapmaktadırlar. Bu acentalar kısaca sor-sat olarak bilinen, müşteriden gelen talep üzerine tur operatörü ya da toptancısını arayarak boş yer var ise satışı gerçekleştirme yöntemini benimseyebilecekleri gibi tur operatörlerinden kontenjan alarak veya online sistemler aracılığı ile de satış yapabilirler. Bu türdeki satış acentaları portföylerinde bir tek tur operatörünün ürünlerini bulundurabilecekleri gibi birden çok tur operatörünün ürünlerini de bulundurup pazarlayabilmektedirler. Çoğunlukla, birden çok tur operatörü ile anlaşma yaparak tüketiciye geniş bir ürün yelpazesi sunma yoluna gitmektedirler. Genellikle küçük bağımsız acentalar olarak faaliyet gösteren tur satış acentaları franchising ile bir toptancı seyahat acentasının adı altında da örgütlenebilmektedirler<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> AHİPAŞAOĞLU, ARIKAN, a.g.e., s.202-203

<sup>38</sup> AHİPAŞAOĞLU, H. Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 1997, s. 11

• **Tur Operatörü Temsilcisi Acentalar:** Sadece bir tur operatörünün düzenlediği tatil ve gezi programlarını satmaları tur operatörü temsilcisi acentaları tur satış acentalarından ayırmaktadır. Bu acentalar yasal, finansal ve yönetsel açıdan bağımsız çalışmaktadırlar. Bununla birlikte perakendeci seyahat acentalarının tur satışları dışında kalan uçak bileti, rezervasyon, araç kiralama ve diğer etkinliklerinde de ayrı çalışmalar ve sözleşmeler yapabilmektedirler<sup>39</sup>.

• **Araç Kiralama Acentaları:** Araç kiralama hizmeti her perakendeci seyahat acentası tarafından sunulmaktadır. Çoğu perakendeci seyahat acentası bu hizmetleri HERTZ, AVIS, EUROPECAR, ABC gibi uluslararası araba kiralama şirketlerinden satın almayı tercih etmektedir. Ancak hemen her seyahat acentası kendi ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak için bünyesinde binek tipi araçlar bulundurmaktadır. Kimi perakendeci seyahat acentaları ise binek ve minibüs türündeki araçlardan 10–25 araçlık küçük bir filo oluşturarak araç kiralama hizmeti sunma konusunda uzmanlaşmaya yönelmişlerdir. Genellikle büyük kent merkezlerinde ve sahil kesimlerinde yoğunlaşan bu acentalar çoğunlukla kısa süreli yerel kiralama taleplerini karşılamaya yönelik olarak çalışmaktadırlar. Kiralık araba (rent a car) acentaları kavramından da toplam ciroları içerisinde en önemli yeri araba kiralama gelirlerinin oluşturduğu uzmanlaşmış seyahat acentaları anlaşılmaktadır<sup>40</sup>.

• **Ulaştırma Acentaları:** Ulaştırma acentaları yer operasyonları için tur operatörlerine araç temin etmektedirler. Karayolu ile yolcu taşımacılığı yapan firmalar, turizm taşımacılığının tüm gereklerini tam olarak yerine getiremediklerinden gerek yerel gerekse yabancı tur operatörleri turizm alanında uzmanlaşmış taşımacı firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Karayolu ile yolcu taşımacılığı yapan bu firmalar da seyahat acentası şeklinde örgütlenerek kendi adlarına düzenledikleri günübirlik yada uzun süreli yurt içi ve yurt dışı yalnızca otobüs kullanılan turlar ile hem atıl araç kapasitelerini değerlendirmekte hem de daha yüksek kazanç elde etmektedirler<sup>41</sup>.

• **Kongre Acentaları:** Dünya genelinde her yıl düzenlenen çok sayıda sempozyum, seminer, firma toplantıları, kongreler, konferanslar vb. arasında en fazla yapılan toplantı türünün kongreler olması sebebiyle, her türlü toplantı organizasyonunda uzmanlaşmış acentalara kongre acentaları adı verilmektedir. Kongre acentaları, yapılacak olan kongrelerin

<sup>39</sup> İÇÖZ, a.g.e. s.83

<sup>40</sup> AHİPAŞAOĞLU, ARIKAN, a.g.e. s.203–204

<sup>41</sup> AHİPAŞAOĞLU, a.g.e, s. 12

sahipleri adına bu toplantıların sorunsuz olarak gerçekleştirilmesi için toplantı salonlarının düzenlenmesi, otel rezervasyonlarının yapılması, transfer işlemlerinin gerçekleştirilmesi, konuklar için gezi düzenlenmesi gibi temel ve yan etkinliklerin organize edilmesi görevini üstlenmişlerdir. Bazı ülkelerdeki yasal düzenlemeler toplantı organizasyonu yapılması için seyahat acentası olarak örgütlenmeyi zorunlu kılmaktadır ancak kongre acentalarının sorumluluk ve etkinlik alanları çok daha geniş olup uzmanlaşmayı gerektirmektedir<sup>42</sup>.

• **Özendirme Acentaları:** Özendirme acentaları tekil müşterilere yönelik çalışmaktan çok, çalışanları için özendirme gezileri düzenleyen firmalara yönelik olarak çalışan seyahat acentalarıdır. Tur operatörleri için temel risk unsurlarını oluşturan katılımcı sayısının belirsizliği ve önceden riskli satın almalar, özendirme turlarında söz konusu olmamaktadır<sup>43</sup>.

Perakendeci seyahat acentaları ile tur operatörlerinin rekabet içinde oldukları tek alanın özendirme gezileri olduğu görülmektedir. Birçok büyük firma özendirme gezilerini kendi bünyelerindeki özendirme bölümleri aracılığıyla düzenlemektedirler. Kimi seyahat acentaları da acentacılık işlevlerinin yanı sıra, çeşitli özendirme programları planlamasında uzmanlaşmaya yönelmekte ve özel departmanlar oluşturmaktadırlar<sup>44</sup>.

• **Yat Acentaları:** Bazı özel gruplar tatilleri süresince aynı yerde kalmak istemedikleri gibi otobüs yolculuğu da yapmak istememektedirler. Bu tarzdaki gruplar için en uygun tatil şekli, bütçelerinin elverdiği oranda mavi yolculuk denilen tekne turlarına katılmaktır. Tekne turlarının düzenlenmesi konusunda uzmanlaşmış seyahat acentalarına, yat acentaları adı verilmektedir<sup>45</sup>.

#### 1.1.4.4.Yasal Sınıflandırma

**A Gurubu Acentalar:** 1618 sayılı seyahat acentaları ve seyahat acentaları birliği kanununun 1 inci maddesinde söz konusu olan tüm seyahat acentalığı hizmetlerini görürler. (Madde 1:Seyahat acentaları kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm

<sup>42</sup> İÇÖZ, a.g.e. s.84

<sup>43</sup> AHİPAŞAOĞLU, ARIKAN, a.g.e. s. 205

<sup>44</sup> AHİPAŞAOĞLU, a.g.e, s. 14

<sup>45</sup> AHİPAŞAOĞLU, ARIKAN, a.g.e. s. 205–206

hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır)<sup>46</sup>. Bu gruptaki acentalar bütün acentacılık faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip olan ve en geniş kapsamlı faaliyet gösterebilen acentalardır. Genel nitelikleri ve şartları aşağıdaki gibidir;

- Yasada ve yönetmelikte belirtilen ve seyahat acentası tanımında yer alan bütün seyahat acentalığı hizmetlerini yerine getirebilirler.
- Bu acentalar, bir önceki yıl yurt dışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden elde ettikleri döviz miktarının % 25 ini geçmemek şartıyla yurt dışına tur ve gezi düzenleyebilirler.
- Turizm Bakanlığında geçici işletme belgesi (Ag) aldıktan sonra faaliyete geçerler. Geçici işletme belgesinin süresi iki yıldır.
- İki yıl içerisinde 80.000 dolar döviz kazancı elde eden A gurubu acentaların geçici işletme belgeleri (A) Gurubu Acenta İşletme Belgesine çevrilir. İki yıl içinde belirlenen miktarda döviz kazancı elde edemeyen acentaların işletme belgeleri Turizm Bakanlığı tarafından geri alınır.
- A gurubu acentalar her iki yılda bir yukarıda belirtilen miktarda döviz getirdiğini belgelemek zorundadır.
- Acentaların sorumlu müdürleri en az lise mezunu olması ve bir yabancı dil bilmesi gereklidir.
- Acentaların merkezlerinde ve diğer şubelerinde devamlı olarak en az iki enformasyon memuru, düzenlenen yurt içi ve yurt dışı turlarda da bir tercüman rehber bulundurmaları zorunludur.
- A gurubu acentalar Bakanlığa teminat yatırmaları zorunludur.
- A gurubu acentalar, yurt dışına düzenleyecekleri turların programlarının bir örneğini Turizm Bakanlığına göndermeleri gereklidir.

A gurubu acentaların Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne (TÜRSAB) giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gereklidir<sup>47</sup>.

**B Gurubu Acentalar:** B Grubu seyahat acentaları uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini

<sup>46</sup> TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV.asp> , 2008

<sup>47</sup> İÇÖZ, Orhan “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi”, Turhan Kit., Ankara, 2000., s.63–64

satarlar. Bu grupta yer alan acentaların görevleri sınırlandırılmış olup genel nitelikleri şu şekildedir;

- Uluslararası kara, hava ve deniz ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satış hizmetleri ile A gurubu acentaların düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar<sup>48</sup>.
- Gerekli yasal şartları yerine getirdikleri takdirde, doğrudan işletme belgesi olarak faaliyete geçerler.
- İşletme belgesi almaları için döviz transferi koşulu aranmaz.
- Sorumlu müdürlerinin en az lise mezunu olması ve bir yabancı dili bilmesi zorunludur.
- Acentaları merkezlerinde ve bağlı şubelerinde en az bir yabancı dil bilen iki enformasyon memuru ve düzenleyecekleri yurt içi turlarda bir tercüman rehber bulundurmaları gereklidir.
- Kuruluş teminatı olarak Turizm Bakanlığına her yıl belirlenen miktarda para yatırmaları gereklidir.
- TÜRSAB'a A gurubu acentalarda belirtilen miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gereklidir.<sup>49</sup>

**C Gurubu Acentalar:** Faaliyet alanları diğer iki guruba oranla daha sınırlıdır. Genel nitelikleri ise aşağıdaki şekildedir<sup>50</sup>.

- Yalnızca Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler.
- Gerekli yasal koşulları yerine getirdikten sonra işletme belgesi olarak faaliyete geçerler.
- Yurt dışı bağlantılarının olmaması nedeniyle döviz getirme zorunlulukları yoktur.
- Acentaların merkezlerinde ve bağlı şubelerde en az bir enformasyon memuru bulunmalıdır.
- A gurubu acentalarının verecekleri hizmetleri yerine getirir ve bu acentaların ürünlerini pazarlarlar. Bakanlığa kuruluş teminatı yatırmaları gerekmektedir.
- TÜRSAB' A ve B gurubu acentalarda belirtilen miktarlarda giriş ve üyelik aidatlarını ödemeleri gereklidir.

<sup>48</sup> AVCI, a.g.e, s.1

<sup>49</sup> TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV.asp> , 2008

<sup>50</sup> KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI,

[http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF4A7164CD9A18CEAE30655EEDEBD2A\\_D82](http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF4A7164CD9A18CEAE30655EEDEBD2A_D82) , 2008

## 1.1.5. Seyahat Acentalarının Gelir ve Giderleri

### 1.1.5.1. Seyahat Acentalarının Gelirleri

Seyahat acentalarının gelirleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- **Konaklama Gelirleri:** Yurtdışındaki operatörlere yapılan otel satışlarından elde edilen gelirlerdir. Kar marjları sezonun yoğunluğuna, satılan ürüne göre değişme gösterir.
- **Transfer Gelirleri:** Transfer, yolcuların varış noktasından konaklama yerlerine ulaşmaları için sağlanan ulaşımdır. Acentaların operatörlerden, müşterinin havaalanı – otel, otel – havaalanı transferleri için aldıkları ücretlerdir. Satış fiyatları uzaklığa, kullanılan araca, hizmete, grup veya özel transfer olmasına bağlı olarak değişir.
- **Günlük Tur Gelirleri:** Günlük turlar, tatil esnasında ekstra olarak alınan ve belirli özelliği olan yerlere gidilen kısa süreli özel seyahatlerdir<sup>51</sup>. Bir başka tanıma göre günlük tur; bir turistik yörede veya ülkede tercüman ve rehber eşliğinde otobüsle yapılan, o bölgenin çeşitli turistik merkezlerinin bir program eşliğinde görülmesine olanak veren programlardır<sup>52</sup>. Günlük tur gelirleri de müşterilere yapılan bu günlük tur satışlarının gelirleridir. Tura çıkan kişi sayısına, istenen hizmete ve programa göre değişir. Rent a car gelirleri de bu başlık altında takip edilebilir.
- **Shopping Gelirleri:** Günlük turların içerisinde genelde alış verişle ilgili bir planlama yapılmaz. Acenta rehberleri müşterileri indirimli ve kaliteli ürünler sunan mağazalara yönlendirirler<sup>53</sup>. Shopping gelirleri, acentaların mağazalara yönlendirmiş olduğu veya shopping turlarında mağazalara götürdüğü müşterilerin, alışveriş ciroları üzerinden komisyon alması veya kişi başı ücret alması sonucu oluşan gelirlerdir.
- **Uçak Bilet Satış Gelirleri:** Uçak biletleri hava yolu şirketleri veya seyahat acentaları tarafından satılmaktadır. Acentalık sözleşmesi uyarınca seyahat acentalarının satılan bilet bedelleri bilet satıcısı seyahat acentalarının gelirleridir. Bilet seyahat acentası tarafından düzenlenmektedir<sup>54</sup>.

<sup>51</sup> Turizm Terimleri Sözlüğü <http://www.turizmdebusabah.com/sozluk/index.htm> ,bkz. excursion, 2008

<sup>52</sup> HAYTA, Ateş Beyazıt, Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2008, s.3

<sup>53</sup> MITCHELL, a.g.e. , s.136

<sup>54</sup> ŞEKER Sakıp, Yeminli Mali Müşavir, Makale “Uçak Biletlerinin Muhasebeleştirilmesi, 2003-01

- **Handling Fee:** Handling fee kelime olarak “Hizmet ücreti” anlamına gelir<sup>55</sup>. Tur operatörlerinden müşteriler için gerçekleştirilecek, yerel hizmetler, rehberlik hizmetleri, acentacılık faaliyetleri karşılığı alınan bir ücretlerdir.

- **Katalog Katkı Gelirleri:** Acentalar gelen müşterilere, geldikleri şehir ya da bölgeyi tanıtıcı broşür veya kataloglar verebilirler. Bu katalogda o bölgeye ait genel tanıtımlar, turları açıklayıcı yazı ve fotoğraflar ve o bölgede tavsiye edilebilecek restoran, bar, eğlence merkezleri gibi bazı bilgiler bulunur. Bu katalog içinde yer alan reklamlar, tavsiyeler karşılığı katalogta dahil olacak işletmelerden bazı bedeller alınır, bunlar acentaların katalog gelirleridir<sup>56</sup>.

- **Otel Uzatma Gelirleri:** Tatil yapmakta olan müşteriler tatillerini uzatmak isteyebilirler. Acenta rezervasyon işlemlerini yapar ve otel uzatma ücretini müşteriden veya müşterinin tur operatöründen tahsil eder.

- **Early Booking Gelirleri:** Oteller tarafından uygulanan “erken rezervasyon” indirimleridir.<sup>57</sup> Acentalar bu indirimleri otelden aldıkları şekliyle tur operatörlerine yansıtabilir, bu satışların artmasını etkiler. Veya indirimini tamamen kendisinde tutarak veya bir bölümünü operatöre yansıtarak, bu şekilde gelir elde eder.

- **Kick-Back Gelirleri:** Kick-back belli anlaşmalara göre fiyat düşürme, acentaya belli bir oranda geceleme yapması karşılığında verilen komisyonudur<sup>58</sup>. Oteller acentalara anlaşmalarda belirli cirolara ulaşılması halinde, toplam ciro üzerinden % 2 , % 3 , %5 gibi komisyonlar teklif ederler. Bunlar acentaların kick-back gelirlerini oluşturur.

- **Diğer Gelirler:** Karşılıklı acentalar bu faaliyetleri dışında golf paketleri satışı, kongre ve seminer organizasyonları, kapalı gruplar, hac organizasyon ve paketleri satışları gibi faaliyetlerde de bulunabilirler.

- **Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Kârlar:** İşletmenin esas faaliyetleri dışında faiz, lehte kur farkları, kira menkul kıymet satış karı gibi diğer faaliyetlerden elde edilen olağan gelir ve karlarını içerir<sup>59</sup>. Acentalar finansman yönetimlerine bağlı olarak faizlerden gelir elde edebilirler. Bunun yanında acentalar sürekli olarak döviz kontrat ve fiyatları ile çalıştıkları için, yurt içi alışları yerel para, yurt dışı satışları döviz ise döviz değişimlerinden çok fazla etkilenirler. Döviz fiyatlarının yükselmesi kur farkı geliri yaratır.

<sup>55</sup> Turizm, Gezi ve Tatil <http://www.gezmen.com/category/dunyatatili/page/4> ,2008

<sup>56</sup> DURUSOY, Refik Yaşar (YMM) - Turizm Sektöründe, Reklam, Katalog Katkı Payı Ödemelerinin Kdv Karşısındaki Durumu , [http://www.verginet.net/dtt/1/RefikYasarDurusoyYMM-TurizmSektorundeReklamKatalogKatkiPayiO\\_8741.aspx](http://www.verginet.net/dtt/1/RefikYasarDurusoyYMM-TurizmSektorundeReklamKatalogKatkiPayiO_8741.aspx) , 2008

<sup>57</sup> Turizm Terimleri Sözlüğü <http://www.turizmdebusabah.com/sozluk/index.htm> ,bkz. early booking, 2008

<sup>58</sup> Turizm Terimleri Sözlüğü <http://www.turizmdebusabah.com/sozluk/index.htm> ,bkz. kick back, 2008

<sup>59</sup> Muhasebe İnternet Portalı, <http://www.muhasbeciyizbiz.com/frmt440/64-diger-faaliyetlerden-olagan-gelir-ve-karlar-640-641-642-643644645646647648649-hesaplar> , 2008

### 1.1.5.2. Seyahat Acentalarının Giderleri

Seyahat acentalarının maliyetleri hizmet üretim giderleri olarak kabul edilir ve bu şekilde takip edilir. Seyahat acentalarının giderlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- **Konaklama Giderleri:** Otellere ödenen konaklama maliyetleridir.
- **Transfer Giderleri:** Acentaların taşımacılarına ödedikleri veya transferlerde kendi araçlarını kullanıyorlarsa bu araçlara ait olan kira ve yakıt bedelleridir.
- **Tur Giderleri:** Günlük turlara ait araç, yemek, ören yer girişi, kokartlı rehber ücreti, tura ait kişi başı hizmet bedelleri gibi giderlerdir.
- **Shopping Giderleri:** Bu tura çıkacak araç, varsa yemek vb masraflardır.
- **Uçak Bilet Satış Giderleri:** Satış yapılan bilettten komisyon düşüldükten sonra geriye kalan uçak işletmesine ödenen bedeldir. Başka bir acentanın bileti ise bu acentaya ödenen rakamdır.
- **Katalog Katkı Giderleri:** Kataloğa ait basım, dağıtım vb giderlerdir
- **Otel Uzatma Giderleri:** Uzatılan tatiller için otellere ödenen konaklama bedelleridir.
- **Diğer Faaliyet Giderleri:** Golf, Kongre, Seminer, Hac, Kapalı Gruplar gibi acentanın diğer faaliyetlerine ait giderlerdir.
- **Early Booking Giderleri:** Otellerin uygulamış olduğu early booking indirimlerinin operatörlere yansıtılan kısmı early booking giderlerini oluşturur.
- **Kick-Back Giderleri:** Otellerin uygulamış olduğu kick back indirimlerinin operatörlere yansıtılan kısmı kick-back giderlerini oluşturur.
- **Rehber Ücret ve Giderleri:** Rehberlere ödenen ücretler, ulaşım masrafları, lojman ve konaklama bedelleridir.
- **Genel Yönetim Giderleri:** Genel yönetim maliyetleri genellikle sabittir. Bunlar üretim/hizmet düzeyine bağlı olarak fazla değişmezler. Bütçenin hazırlanması için yapılacak iş, gider kalemlerini yazıp karşlarına bu kalemlerin tahmin edilen tutarlarını yazmaktır<sup>60</sup>. Genel işleyiş için gerekli olan elektrik, su, telefon, internet, kargo, nakliye, otopark, sigorta, dava takip, danışmanlık, kırtasiye ve ofis malzeme, sağlık, kira, tamir bakım, güvenlik, üniforma, araç kira, personel ücretleri vb giderlerdir.

<sup>60</sup> KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat, Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, s.389- 390



- **Finansman Giderleri:** İşletmelerin ticari faaliyetlerini sürdürebilmek için yabancı kaynak kullanmaları ve buna bağlı finansman yüküne katlanmaları oldukça sık rastlanan bir durum. İşletmeler ilke olarak işleriyle ilgili olarak katlandıkları finansman giderlerini duruma göre gider ya da maliyet olarak dikkate almak durumundalar<sup>61</sup>. Banka faiz ve masrafları, kredi masrafları, kredi kart komisyonu gibi giderlerdir.

- **Pazarlama, Satış, Dağıtım Giderleri:** Mal ve hizmetlerin pazarlama, satış ve dağıtım faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan endirekt malzeme, personel giderleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler, reklam giderleri, çeşitli giderler, vergi, resim ve harçlar, amortismanlar ve tükenme paylarından oluşur<sup>62</sup>. Acentaların kendi tanıtımları, çalışmakta oldukları tur operatörleri veya otellerle birlikte yaptıkları tanıtım faaliyetleri sonucu oluşan giderlerdir.

## 1.2. Tur Operatörleri

Bu bölümde tur operatörlerinin tanımları, fonksiyonları, faaliyetleri, sınıflandırılması, gelir ve giderleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### 1.2.1. Tur Operatörlerinin Tanımı

Turizm sektöründe önceden hazırlanan ve bir araya getirilen turistik hizmetlerden oluşan paket tur üretimi ve satışı ile ilgilenen işletmelere tur toptancıları adı verilmektedir. Bu işletmeler satın aldıkları hizmetleri ve seyahat ürünlerini büyük hacimlerde satın alarak tatil paketi hazırlar ve tüketiciye doğrudan kendileri ya da seyahat acentaları kanalı ile satarlar. Dünya genelinde en tanınmış tur toptancılarından bazıları; TUI, Thomson, Air Tours, First Choice ve Thomas Cook'tur.

“Bir tur operatörü seyahat acentası gibi komisyon bazında çalışmaz. Bu işletmeler hizmet üreticilerinden ürünleri blok halinde satın alarak pazarlamaya çalışırlar. Bu nedenle tur operatörleri, genel olarak uluslararası turizm piyasasında faaliyet gösteren ve seyahat

<sup>61</sup> ÖZYÜREK, Mustafa, Mali Haber, Finansman Gider Kısıtlaması, Finansal Forum, <http://www.malihaber.com/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=28503>, 2001

<sup>62</sup> Mali Haber, Hesap Planı ve Açıklamaları, <http://www.malihaber.com/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=44501>, 2008

sektöründe talep olduğu anda seyahat hizmeti sunan seyahat acentalarının tersine beklenen olası talebe göre tüm bir turistik ürünü bir araya getirerek oluşturup satan işletmedir<sup>63</sup>. Tur operatörleri paket turu üreterek satışını seyahat acentalarına yaptırır ve paket turun yerel bölümünü yerel acentalara devrederler<sup>64</sup>.

“Seyahat Acentaları çeşitli etkinlik alanlarında uzmanlaşıyor olmakla birlikte büyük çoğunluğu biletçilik ve paket tur satışlarını temel etkinlik olarak seçmektedirler. Turları önceden hazırlayan, bir paket haline getirip satılabilir bir turistik ürünü oluşturan seyahat acentalarına ise tur operatörleri adı verilmektedir”<sup>65</sup>.

Tur operatörleri potansiyel turistler için her çeşit tur düzenleyen turizm işletmeleridir. Değişik hizmetleri organize ederek, esas üretici işletmelerle müşteriler arasında aracılık görevi yaparlar. Tur Operatörü genel olarak, turist için hazır paket bir tatil ürününü oluşturmak amacıyla değişik hizmetleri (Konaklama, ulaşım eğlence vb.) diğer yan hizmetlerle bir araya getirip; anlaşmalar yapan ve bu hizmeti bir broşür yardımı ile turistlere pazarlayan işletmelere denir.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) ise bu tanımı daha genişleterek, tur operatörünü şöyle tanımlamaktadır: “Tur Operatörü talep meydana gelmeden önce, ulaştırma, konaklama ve diğer turistik hizmetleri birleştirerek gezici veya sejour amaçlı seyahatler düzenleyen ve bunları belirli bir ücret karşılığında halka sunan kişilerdir”<sup>66</sup>.

Tur operatörleri tüketicilere rahat, güvenli ve nispeten ucuz bir tatil olanağı yaratmakta ve üretilen seyahat paketleri ile modern toplumun iki ayırıcı özelliği olan artan stres ve daha az boş zamanı bertaraf ederek zamandan kazanım sağlamaktadır<sup>67</sup>. Ayrıca tur operatörleri kendi personeli ve seyahat acenteleri personeli için yaptığı eğitim seyahatleri ile reklamlar ve tanıtımları destekleyerek turizm sezonunun bütün yıla yayılmasına destek olurlar<sup>68</sup>.

<sup>63</sup> İÇÖZ, a.g.e. s. 153

<sup>64</sup> BOYACI, Cemil “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü”, Eskişehir AÜ Yayını – 1996. s.54

<sup>65</sup> AHİPAŞALIOĞLU, Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi, Ankara, 2001, s.25

<sup>66</sup> HACIOĞLU, a.g.e. , s.83–84

<sup>67</sup> BUDEANU, Adriana, Impacts and responsibilities for sustainable tourism: A tour operator’s perspective, Journal of Cleaner Production, Netherlands, 2005, s.94

<sup>68</sup> BASTAKIS, C. BUHALIS D. BUTLER, R. , The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean , School of Management, University of Surrey, Guildford, UK, 2004, s.154

## 1.2.2. Tur Operatörlerinin Fonksiyonları

Tur operatörleri turu oluşturan üretici ile tüketiciler arasında bir köprü olur. Bu elemanlar ve turizm açısından çeşitli fonksiyonları yerine getirirler.

### 1.2.2.1 Tüketiciler Açısından Fonksiyonları

Tur operatörleri müşterileri açısından geçmiş tecrübeleri ve organizasyonları ile çeşitli fonksiyonları yerine getirirler<sup>69</sup>.

- **Rahatlık:** Bütün seyahat aşamalarının bir işletme tarafından üstlenilmesi,
- **Güven:** Konusunda uzman ve tanınmış bir işletme ile seyahate gidilmesi,
- **Zaman tasarrufu:** Zaman kayıplarının ve seyahat formalitelerinin en aza indirgenmesi,
- **Ekonomiklik:** Bireysel seyahatlere göre aynı hizmetlerden daha düşük fiyata yararlanılması, müşteriler için önemli kazançlardır.

### 1.2.2.2 Üreticiler Açısından Fonksiyonları

Tur operatörleri üreticiler için bir destek ve güven anlamına gelir, onlar, açısından önemli ve büyük müşterilerdir<sup>70</sup>.

- **Toplu Satın Alma:** Tur operatörleri önemli oranlarda ve blok satın alma ve rezervasyon yaptığı için hizmet işletmelerinin doluluk oranlarını arttırlar.
- **Finansal Kaynak:** Tur operatörleri önceden satın aldığı hizmetler için, hizmet satın aldığı üretici işletmelere ön ödeme yaparak finansal kaynak sağlar.

<sup>69</sup> AHİPAŞAOĞLU, ARIKAN, a.g.e. s.213

<sup>70</sup> İÇÖZ, Orhan “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi”, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000 s. 157

### 1.2.2.3 Turizm Açısından Fonksiyonları

Tur operatörlerinin turizm açısından fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Konaklama ve Seyahat İşletmelerinin doluluk ve kullanım oranlarını arttırmaları.
- Üretici işletmelerin satış maliyetlerini azaltabilirler<sup>71</sup>.
- Tüketicilerin seyahatleri hakkında bilgi kaynağı oluştururlar.
- Aracıların karşılıklı olarak pazarlık maliyetlerini azaltır.
- Tur operatörleri tüketicinin ürün maliyetini düşürür, tüketiciye yarar sağlar.
- İşletmeler arasında rekabeti geliştirirler.
- Rekabet sonucu düşen tatil fiyatı, tüketicilerin paket tur satın almalarını teşvik eder<sup>72</sup>.
- Turizm hareketlerinin kitlesel boyut kazanmasını sağlarlar ve böylece kitlesel ulaşım araçlarının gelişmesine katkıda bulunurlar.
- Değişik ülkeler ve bölgeler hakkında ayrıntılı bilgi ve deneyim sahibi olmaları müşterilerinin tatil alternatiflerini artırır.
- Müşterilerine büyük işletmelerin sağlayabileceği güveni verebilirler.
- Çok sayıda turisti değişik bölgelere yönlendirerek özellikle yeni açılan turizm merkezlerinin hızla gelişmesini sağlayabilirler<sup>73</sup>.

### 1.2.3. Tur Operatörlerinin Faaliyetleri

Tur operatörleri sürekli olarak bir çalışma içindedirler. Kitle turizm pazarında çalışan tur operatörleri bir sonraki yıl için tatilci turların hazırlığını yaparken, aynı zamanda o anda sürdürdükleri kış turlarının operasyon işlemlerini gerçekleştirirler. Kış turlarının hazırlığının sürdüğü aşamada da yaz turlarının operasyonunu gerçekleştirirler.

Tur operatörleri diğer seyahat acentalarından farklı bir çalışma düzenine ve programa sahiptirler. Bu çalışmalar herhangi bir tur programının fiili olarak başlamasından yaklaşık olarak 2 – 2,5 yıl öncesine kadar uzanır. Çünkü tur operatörlerinin bir yandan üretici işletmeleri önceden arayıp bularak gerekli anlaşmaları yapmaları böylece tatil ve tur paketleri

<sup>71</sup> AVCI, a.g.e., s.5

<sup>72</sup> HACIOĞLU, a.g.e. s.86

<sup>73</sup> İÇÖZ, a.g.e. 2000 s.158

oluşturmaları, diğer yandan bu ürünleri satabilecekleri müşteri gruplarına yönelik çalışmalar yapmaları ve fiilen de turları yönetmeleri gerekmektedir<sup>74</sup>.

Dünya turizm hareketinin önemli bir kısmını yönlendiren tur operatörleri öncelikle kendilerini devam ettirme ve geliştirme çabası içindedirler<sup>75</sup>. Dolayısıyla finansal ve servis avantajı alabilecekleri destinasyona geçiş yapabilirler. Genel olarak uzun dönemdeki gelişmeler yerine kısa dönemli gelişmelere odaklanabilirler. Örneğin; tur operatörleri için turistlerin Türkiye, Yunanistan, İspanya veya daha küçük diğer destinasyonlardan herhangi birine seyahat edip etmemesi çok fazla önemli değildir. Çünkü bu destinasyonların tamamında güneş, kum ve deniz hemen hemen benzerdir veya aralarında çok az farklılıklar vardır. Özellikle dil ve kültürde farklılıklar olsa da temel turizm özellikleri benzerdir. Dolayısıyla Türkiye, Yunanistan ve İspanya gibi kitle turizmi alan ülkelerin turizm talebi, satış kapasiteleri her ne kadar bir destinasyondan diğerine farklılık gösterse de, büyük ölçüde tur operatörlerine bağlıdır<sup>76</sup>.

Tur operatörlerinin çeşitli turistik mal ve hizmetleri bir araya getirerek bir paket tur oluşturmak için yaptığı çalışmaları ve diğer faaliyetlerini detaylı olarak şu şekilde açıklayabiliriz.

### 1.2.3.1. Paket Tur Düzenlemek

Paket tur; endüstrileşmiş ve standartlaştırılmış potansiyel turizm talebini gerçek talebe dönüştüren araçtır. Paket tur, turistin seyahatine başladığı andan bitişine kadar talep ettiği ve tükettiği tüm ürün ve hizmetler bütünüdür. Ürün tek başına havayolu koltuğu, otel yatağı, müze veya dinlenme olanağı değildir. Günümüzde, sunulduğu ve satın alındığı biçimiyle turistik ürün değişik hizmetlerin bütünüdür<sup>77</sup>.

Tur operatörleri tatil üreticileridir. Paket turları yaratırlarken önemli miktarlarda zaman, çaba ve para harcarlar. Planlama, paketleme, fiyatlama ve pazarlama yaparlar. Sonuca

<sup>74</sup> İÇÖZ, Orhan “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi”, Genişletilmiş 4.Bası, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003 s.208

<sup>75</sup> GOODAL Brain ve ASHWORTH Gregory, Marketing in the Tourism Industry, Rutledge, London, 1993,s.29

<sup>76</sup> CAREY S., GOUNTAS J., GILBERT D., Tour Operators and Destination Sustainability, Tourism Management, 1997, s.426-427

<sup>77</sup> YARCAN, Şükrü “Turizm Endüstrisinin Yapısı” Boğaziçi Üni. Yayınevi, İstanbul, 1998, s26

ulaşmak bilgi, tecrübe, beceri ve öngörü gerektirir. Paket turlar bu işletmelerin fikirlerinin, çalışmalarının, risk almalarının ve yaratıcılıklarının eseridir<sup>78</sup>.

Paket turlar genellikle tur operatörlerinin ya da tur toptancılarının, belirli tatil yöreleri ya da merkezlerindeki değişik üretici işletmelerin ve bu yörelerle bağlantı sağlayan işletmelerin tatil ürünlerini (konaklama, ulaştırma, yeme-içme, animasyon vb.) bir araya getirmesiyle oluşturulan ve müşterilere tek bir fiyata tek bir ürün olarak satılan ürün birleşimidir.

Tatil amaçlı olan, tüm ayrıntıları (ulaştırma, konaklama, geziler v.b.) veya bir kısmı (ulaştırma, tatil v.b.) önceden bir tur operatörü tarafından hazırlanan, en az bir konaklamayı ve en fazla bir konaklama veya ulaştırma (gidiş-dönüş), eğlence ve diğer yardımcı hizmetleri, günlük gezileri kapsayan; Bir reklam ve tanıtma aracılığıyla halka sunulan, sabit bir fiyatla satılan, tatil başlangıcından önce ödenen kapsamlı seyahatlerdir.

Seyahat organizatörünün üretip, satışa sunduğu turistik ürün bir paket olup ulaştırma, konaklama ve diğer tamamlayıcı hizmetlerden oluşur. Paketin fiyatı tek bir fiyat olup, paketi oluşturan mal ve hizmetlerin fiyatları birbirinden ayrı değildir. Ulaştırma fiyatı, konaklama fiyatı, ek hizmet fiyatları, genel masraflar, satış geliştirme masrafları ve seyahat organizatörünün karı bu tek fiyatın içindedir<sup>79</sup>.

Paket turlar, sadece konaklama ve ulaştırma hizmetlerini içerdiği gibi, daha fazla hizmetleri (eğlence, rehberlik gibi) de içerir. Paket turların satın alınması kolay ve avantajlıdır. Tur bileşenlerinin ayrı ayrı satın alınması daha pahalı olacaktır. Paket turu satın alan, tur fiyatının ne kadarının konaklama, ne kadarının ulaşım olduğunu bilmez. Genelde paket turlar, daha fazla ve uzak yer gezmek isteyenlerce, orta yaşlı ve sabit gelirlilerce tercih edilen bir üründür. Özgürce hareket etmek isteyenler, bu ürünü tercih etmeyebilir<sup>80</sup>.

Paket turların üretimi hazırlık aşamasıyla başlamaktadır. Planlama, hazırlık aşamasında yerine getirilmesi gereken ilk görevlerdendir. Planlamaya, üretimine karar verilen paket tur ile ilgili pazar araştırmasıyla başlanır<sup>81</sup>. Tur operatörleri üretime başlamadan önce bir pazar araştırması yaparak, düzenleyecekleri paket turun karlı olup olmayacağını

<sup>78</sup> GREGORY, Aryear “The Travel Agent, Dealer in Dreams”, Fouth Edt. NJ, USA, 1993, s.163

<sup>79</sup> İÇÖZ, a.g.e., 2000, 167-168

<sup>80</sup> ÇETİNER, Ertuğrul, Seyahat İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kit. Ankara, 2001 s.16

<sup>81</sup> MISIRLI, a. g. e. , s. 171

belirlerler. Belirli bir turistik yöre veya merkez için karar vermeden önce, üretilecek paket tur için bir talep olup olmayacağı, eğer talep varsa tüketicilerin alım güçlerinin ne kadar olduğu araştırılır. Paket tur piyasasında fiyat araştırması yapılır. Yapılan piyasa araştırmasında şu soruların yanıtları aranır<sup>82</sup>:

- Tur düzenlenecek bölgede yeterli yatak kapasitesi var mıdır?
- Gidilecek ülkenin sosyo-ekonomik durumu nedir?
- Gidilecek ülkenin, yerin altyapı, sağlık, ulaşım olanakları ne durumdadır?
- Rakip ürünlerin piyasadaki durumları nedir?

Müşteri analizleri de piyasa araştırmasının bir parçasıdır. Hedeflenen tüketicilerin coğrafi bölgeleri göz önünde bulundurularak bir pazar tahmini yapılır. Bu tahminlerde satışlar uzun ve kısa vadeli olarak değerlendirilir. Hedef müşteri kitlesi hakkında bilgiler toplanır. Müşterilerin satın alma güçlerinin, sosyal statülerinin vb. incelendiği sosyo-ekonomik analizler ile müşterilerin davranışlarının, ilgilerinin ve isteklerinin incelendiği sosyo-psikolojik analizler yapılır. Yapılan bu analizlerle saptanan bu gruplara dayanarak, gelecekteki yeni müşteri tiplerini önceden tahmin etmek amaçlanır<sup>83</sup>.

Pazar araştırması anket formlarının dağılıp, değerlendirilmesiyle yapılabilir. Tur operatörü eski müşterilerinin anket yanıtlarından ve perakendeci seyahat acentalarının hazırladığı raporlardan ve verdikleri bilgilerden yararlanır. Tur operatörü geçmiş dönemlerde halka satmış olduğu paket turların satış hacmini, pazarlanabilme olanaklarını, elde ettiği kar oranını ve aynı ya da benzer turları satan rakip tur operatörlerinin pazar paylarını değerlendirir. Bu araştırmalar sonucunda tur operatörü paket tur düzenleyeceği destinasyonları belirler ve paket turların hazırlıklarına başlar<sup>84</sup>.

Fiyatlar, yörenin coğrafi ve kültürel özellikleri, ulaşım ve konaklama imkanları, kişilerin o yöreye karşı ilgileri tur operatörünün yeni destinasyon seçiminde etkili olan faktörlerdendir<sup>85</sup>.

<sup>82</sup> HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:33, Bursa, 1995, s.86

<sup>83</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.86

<sup>84</sup> PEKÖZ, Metehan ve YARCAN Şükrü, Seyahat İşletmeleri, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1994, s.33

<sup>85</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.88

Tur operatörü paket tur düzenlemeyi planladığı çekim merkezlerine bilgilenme ve tanıma gezileri düzenler. Tur operatörünün temsilcileri destinasyona giderek yeni çekim öğelerini ziyaret eder, her tur için ne tür yerel hizmetlerin verilebileceğini yerinde kullanarak incelerler. Bilgilenme gezilerine tur operatörü firmasının üst düzey yetkilileri katılır ve destinasyonu tanımaya çalışır, yerel işletmelerle yüz yüze görüşürler. Bilgilenme gezisi boyunca destinasyondaki hizmetler hakkında bilgi alınır, anlaşmalar yenilenir veya değişik anlaşmalar yapılır, gelecek operasyon dönemi için çekim merkezinde ne tür turistik ürünlerin ve hizmetlerin sunulabileceği belirlenir. Bu tür bilgilenme ve tanıma gezileri yeni ürünler geliştirmek için halen çalışılan, tur düzenlenen eski ve yerleşmiş destinasyonlara da düzenlenir. Bilgilenme gezisi halen tur düzenlenen bir çekim merkezine yapılıyorsa, o zaman bu çekim merkezinde ne tür yeni ürünler sunulabileceği, örneğin yeni tatilci paket turlar, bileşik turlar ve kültür turları gibi ürünler, araştırılır ve yerel hizmetler paketinin içeriğine karar verilir<sup>86</sup>.

Bilgilenme ve tanıtım gezilerini izleyen dönemde toplanan bilgi ve veriler göz önünde bulundurularak paket tur programları oluşturulur. Paket turların düzenlenme sıklığı belirlenir, başlangıç ve bitiş tarihleri saptanır, turlarla ilgili satış öngörüsünde bulunulur, yerel hizmetlerin fiyatları alınır, anlaşma ve işbirliği koşulları belirlenir.

Yerel hizmetler paketi ya işbirliği yapılan temsilci yerel tur operatörüyle bağlantıya geçilerek satın alınır ya da tur operatörü yerel hizmetler paketinin büyük bölümünü kendisi düzenler. Çoğunlukla, yabancı tur operatörü yerel hizmetler paketinin önemli bir bölümünü, özellikle konaklama hizmetini doğrudan yerel işletmelerden satın almayı tercih eder ve böylece kar marjını yükseltmeye çalışır. Tatilci tur operatörleri kendi işlettikleri ve yönettikleri tatil köylerine tur düzenlerler. Bu durumda tur düzenlenen tatil köyü veya dinlence oteli yabancı tur operatörünün denetimindedir.

Tur operatörü, dönemsel olarak destinasyonda konaklama tesisi kiralayabileceği (garanti otel kontratları) gibi konaklama işletmeleriyle kontenjan anlaşmaları da yapabilir. Konaklama işletmeleriyle kontenjan anlaşması yapıldığında, tur operatörü gerekli gördüğü yatak kapasitesini güvence altına almak için ön ödemede bulunabilir. Konaklama işletmeleriyle yapılan anlaşmalar tur operasyonunun başlamasından yaklaşık 8 -10 ay önce sonuçlandırılır. Eğer destinasyona olan talep yüksek ise, tatilci pazarda çalışan tur operatörü

---

<sup>86</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.33



yerel tur operatörleriyle ortaklık kurarak ya da kendi şirketine ait bir yerel seyahat işletmesi açarak çalışmalarını sürdürür.

Yerel hizmet paketinin hazırlıkları sona erdikten sonra, bu hizmetlerle ve en önemlisi satılması planlanan konaklama kapasitesi ile uyumlu olacak ulaşım bağlantıları gerçekleştirilir. Konaklama arzı ile ulaşım kapasitesi en optimum noktada kesiştirilir. Tur operatörü düzenlediği her tur için tur kalkış tarihlerine uygun düşecek biçimde uluslararası ulaşım bağlantılarını kurar. Ulaşım bağlantıları çoğunlukla havayollarıyla gerçekleştirilir. Tatilci turların düzenlenmesinde charter işletmeleri kullanılır. Charter uçakları kullanıldığında, tur operatörleri işbirliği yaparak uçakları ortaklaşa kiralayabilirler. Bu tür ortaklaşa charter kiralama işlemine part charter veya split charter adı verilir. Gezgin turlar ise daha çok tarifeli havayolları ile gerçekleştirilmektedir<sup>87</sup>.

Uluslararası organize turların düzenlenmesinde etkin olan büyük tur operatörleri ise havayolu işletmeleri ile dikey bütünleşmeye gidebilmekte veya uçak satın alarak kendi charter filolarını kurabilmektedirler. Tur operatörünün paket tur için uçak kiralarken üzerinde hassasiyetle duracağı en önemli konu doluş oranının (occupancy) hesaplanmasıdır. Çünkü, hesaplanan doluş oranı göz önünde bulundurularak az yada çok koltuk sayısına sahip uçaklar kiralanmaktadır. Çoğunlukla, kiralanmış uçaklarda %80 civarında doluş oranı elde edildiğinde o turlarda başa bas noktasına ulaşılmaktadır. Uygulamalar %80'in üzerinde bir doluş oranı gerçekleştiğinde kar, bu yüzdenin altına düştüğünde ise zarar edildiğini göstermektedir<sup>88</sup>.

Yerel hizmetler ve ulaşım için gerekli sözleşmeler yapıldıktan sonra tur operatörü bütün programı yeniden gözden geçirir ve fiyatlandırma işlemini gerçekleştirir<sup>89</sup>. Tur operatörü hazırladığı paket tur için bir satış fiyatı belirlerken, satın aldığı çeşitli hizmetlerin maliyet fiyatlarını, paket turu halka satacak araçlara verilecek komisyonları, kendi giderlerini ve karını göz önünde bulundurur. Fiyatlandırma bir paket turun sonuçlandırılmasında en önemli aşamadır. Fiyatlandırma genellikle seyahatin başlangıcından 8 ay önce yapılır. Yapılacak tüm hesaplamalar, ürünün karlılığını ve rekabet edebilirliğini etkiler<sup>90</sup>.

Tur operatörü bir paket turun maliyetini çeşitli hizmetleri değişik şekil erde kullanarak değiştirebilir. Tam kapsamlı turlar, kuşkusuz yalnız otel ve ulaştırma hizmetinin sunulduğu

<sup>87</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.34

<sup>88</sup> GÜRDAL, a.g.e. s. 116–117

<sup>89</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.34

<sup>90</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.91

turlara göre daha yüksek maliyete sahip olacaktır. Örneğin, tur operatörü pakete dahil edeceği ürünlerin sayısına sınır koyarak maliyeti düşürebilir.

Bu karar hedef kitlenin beklentilerine ve işletmenin kapasitesine bağlı olarak değişecektir<sup>91</sup>. Maliyetler sabit ve değişken maliyetler olma üzere iki şekilde ele alınabilir. Sabit maliyetler, tur operatörünün konuk sayısına bağlı olmadan sözleşme yaptığı kişi ve kuruluşlara ödemesi gereken kesin tutar anlamını taşımaktadır. Değişken maliyetler ise, konuk sayısına bağlıdır<sup>92</sup>.

Örneğin, tur operatörü odaları blok olarak satın almamışsa yalnızca kullanılan odaların bedelini öder. Tur operatörünün düzenlediği bir turun başarılı olmasındaki temel etken turun iyi bir şekilde fiyatlandırılmasıdır. Turun fiyatı rakiplerin benzer turlarıyla ya da firmanın diğer turlarıyla karşılaştırıldığında pazar için uygun olmalıdır. Özel bir ürün veya benzersiz bir tur düzenleyen tur operatörleri ise fiyat belirleme konusunda daha özgürdürler<sup>93</sup>. Tur operatörleri genellikle, talebin yoğun olduğu yaz aylarında (Haziran-Ağustos) yüksek fiyat, talebin düşük olduğu aylarda satışları arttırmak için düşük fiyat, genel tatil, sergi, fuar, festival ve sportif faaliyet dönemlerinde ise kademeli fiyat uygulamalarına gitmektedirler<sup>94</sup>.

### 1.2.3.2. Satış – Pazarlama Faaliyetlerinde Bulunmak

Tur operatörlerinin bir diğer faaliyeti de, pazarda satışa sunulan hizmetlerle ilgili çalışmalar yapmaktadır. Bunun için sürekli ayrıntılı pazar araştırması yaparak, yeni pazarlar bulmak, rakiplerin ürünlerini, fiyatlarını, pazarlama şekillerini inceleyerek yeni pazarlama teknikleri geliştirmek, müşterinin rahat satın alabilmesi için yeni kredi ve ödeme imkanları yaratmak, ürüne olan talebin artışı için fiyat/kalite ilişkisini dengede tutmak gerekir<sup>95</sup>. Ürün pazarlama çalışması tur operatörünün en önemli çalışmalarından biridir. Paket turların pazarlanmasında tur operatörü şu konuları göz önünde bulundurur<sup>96</sup>;

<sup>91</sup> İÇÖZ, Orhan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Genişletilmiş 4.Bası, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003, s.249–250

<sup>92</sup> MISIRLI, a. g. e. , s. 173

<sup>93</sup> İÇÖZ, a.g.e. 249–250

<sup>94</sup> GÜRDAL, a.g.e. s. 125

<sup>95</sup> BOYACI, Cemil “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü”, Eskişehir AÜ Yayını, 1996, s.37

<sup>96</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.35

- Pazar bölümlenmesi; hangi pazara ve hangi yöreye satış yapılacağına belirlenmesi
- Paket turları satacak olan seyahat acentalarının saptanması
- Turların, tur operatörünün sahipliğindeki perakendeci seyahat ofisleri tarafından satılması
- Reklam çabaları ve halkla ilişkiler
- Perakendeci seyahat acentalarının satış elemanları için tanıtım gezileri

Tur operatörü hazırladığı paket turları pazarlamak için, sunduğu turistik ürünleri tanımlayan bir broşür ya da katalog bastırır. Tur operatörünün hazırladığı broşür müşterinin karar vermesindeki en etkili pazarlama aracıdır. Müşterinin satın alacağı paket turu önceden test etme olanağı yoktur ve çoğu zaman da satın alma işlemi az bilgi sahibi olunarak gerçekleştirilir. Bu koşullar altında broşürler müşteriye ürün hakkında bilgilendiren ve müşterinin ürünü satın almasını sağlayan en önemli araçlardır. Bu nedenle broşür ve ilanlara pazarlama bütçesi içinde belirgin oranda bir pay ayrılmaktadır<sup>97</sup>.

Bazen tur operatörleri havayolları ile işbirliği yaparak havayolu şirketlerinden broşürleri için reklam alırlar ve böylece tanıtım maliyetlerini düşürmeye çalışırlar<sup>98</sup>. Araştırmalara göre broşür miktarı, hesaplanan tahmini müşteri sayısının on katı kadar bastırılmaktadır<sup>99</sup>.

Tur operatörlerinin, kendilerini gelecekte zarar görmüş müfiterler tarafından açılacak davalara karşı korumak adına, broşürlerinde turistleri her türlü potansiyel riske karşı uyarıcı daha fazla öneri bulundurmaları gerekmektedir.

Tur operatörü broşürleri hem pazarlama karmaşasının hayati bir unsuru olmaya hem de büyük tartışmaların kaynağı olmaya devam etmektedir. Tur operatörleri, müşterilerine tam ve doğru bilgi sağlama mecburiyetleri ile bazen çok çekici olmayan bölgelere de düzenlenebilen tatil turlarını satma arzularını dengelemek zorundadırlar. Artan kanunlar, davalar ve tüketici baskısı, tur operatörlerinin, broşürlerinde tam olarak ne anlattıklarına daha detaylı olarak odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> İÇÖZ, a.g.e. , s.254

<sup>98</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.35

<sup>99</sup> GÜRDAL, a.g.e. s. 125

<sup>100</sup> HORNER Susan, SWARBROOKE John, International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth Heinemann 1. Basım, UK, 2004, s.197.

Tur operatörleri, yıllık çeşitli destinasyonları içeren bir broşür hazırlayabildikleri gibi yılda iki defa ilkbahar-yaz ve sonbahar-kış turlarının müşteriye tanıtıldığı broşürler de hazırlayabilirler. Bununla birlikte tur operatörleri destinasyonlara göre (Avrupa, Afrika, Asya) ya da turların konu ve özelliklerine göre de (kaplıca, gençlik, sosyal turizm) broşür hazırlayabilirler<sup>101</sup>. Tur operatörünün hazırladığı broşürde şu bilgiler yer almalıdır<sup>102</sup>;

- Paket turdan sorumlu işletmenin adı,
- Ulaşım araçları hakkında bilgi (havayolları kullanılıyor ise taşıyıcı firmanın adı, tarifeli ya da charter seferler)
- Gidilecek yer ile ilgili tüm detaylar, güzergah, seyahat saatleri, hava ve deniz suyu sıcaklıkları
- Her turun süresi (kaç gün / kaç gece)
- Konaklama yapılacak yerlerle ilgili detaylı bilgi (konaklamanın şekli)
- Gidilen yerde verilecek hizmetlerin, temsilcilerin varlığı,
- Her turun ekstralar, ayakbasta paralarıyla birlikte fiyatı, varsa vize ücretleri
- Bazı özel olanakların ayrıntıları
- Rezervasyonla ilgili durumlar ve iptali halindeki detaylar,
- Seçmeli veya zorunlu olan sigorta poliçeleri hakkında detaylı bilgi,
- Seyahat için gerekli olan belgeler, herhangi bir sağlık tehdidine karşın vurulması tavsiye edilen aşular.

Broşür ve kataloglar potansiyel turist ile tur operatörü arasındaki en önemli bağlantı aracıdır. Bu nedenle, ürünün imajını yansıtan broşür resimleri, tanıtım metinleri ve broşür müşteri tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilir nitelikte olmalıdır. Broşürde verilen bilgiler doğru olmalı, yanıltıcı bilgi ve yanıltıcı görsel malzemeye yer verilmemelidir<sup>103</sup>. Tüketici, sunulan ürünün gerçeğe uymadığını, söz verilen hizmetlerin gerçekleşmediğini ispat ettiği takdirde, tüketiciye belirli oranlarda tazminat ödenir<sup>104</sup>.

Broşür ve katalog dağıtımı, tur pazarlamasında en yaygın ve verimli yöntemdir. Broşürler tur operatörünün daha önceden beraber çalıştığı perakendeci seyahat acentaları ve tur operatörünün sahip olduğu seyahat acentaları aracılığıyla tüketicilere sunulur. Tur

<sup>101</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.92

<sup>102</sup> İÇÖZ, a.g.e. 255

<sup>103</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.35

<sup>104</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.98

operatörü, perakendeci seyahat acentalarına paket turun satış fiyatı üzerinden %4-15 gibi değişen oranlarda komisyon verir. Eğer perakendeci seyahat acentası öngörülen satış kotalarının üzerinde satış gerçekleştirirse, sattığı fazla tutardan ek prim kazanır<sup>105</sup>.

Tur operatörleri turlarını başka toptancı tur operatörleri aracılığıyla da satabilirler. Bu pazarlama yöntemi daha çok bir satış bölgesinde, tur operatörünün kendi satış bürosu yoksa ya da o bölgede satış bürosu açmak karlı bir yatırım olarak değerlendirilmiyorsa uygulanır. Paket turların pazarlanması yönündeki çabalar turların başlamasına bir hafta kalıncaya kadar devam edebilir. Ancak müşterilerin turun başlamasından aylar önce turu satın almaları için çaba gösterilir. Eğer yeterince satış yapılmamışsa turlar son dakika satışları yapan ve “bucket shop” ya da “last minute booking agent” olarak adlandırılan aracı işletmelere devredilir<sup>106</sup>.

Medya reklamları da uzun yıllardan beri turizm endüstrisinin profesyonellerine ve tüketicilere ulaşmak için ekili bir tanıtım aracı olarak kullanılmaktadır<sup>107</sup>. Bununla birlikte tur operatörleri satış temsilcileri görevlendirerek perakendeci seyahat acentalarına düzenledikleri turlar hakkında bilgi verirler, turları tanıtırlar ve bu yöntemle tur satışlarını arttırmaya çalışırlar<sup>108</sup>. Bunun yanında basın mensuplarına, tatil yazarlarına, seyahat acentalarına hazırlanan turlara katılma imkanı sunulur. Böylece basının olumlu desteğini almak ve seyahat acentalarının da gidilecek bölge hakkında bilgilerini arttırarak daha çok satış gerçekleştirmesi amaçlanır<sup>109</sup>.

### 1.2.3.3. Paket Tur Operasyonu

Tur satışlarının gerçekleşmesi tüketicilerin rezervasyon talebinde bulunmasıyla başlar. İlgili tur için rezervasyonun yapılmasıyla tüketicilere gidecekleri yöre ve hizmetler hakkında ayrıntılı bilgi ve dokümanlar verilir. Tüketicilere ayrıca ödemeleri karşılığında bir belge (voucher) verilir<sup>110</sup>. Voucher bir otelin yatağının önceden satın alınması halinde, seyahat acentasının müşteriye verdiği bir akid belgesidir ve satış belgesi yerine geçer. Voucher birkaç

<sup>105</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.35

<sup>106</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.36

<sup>107</sup> İÇÖZ, a.g.e. 256

<sup>108</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.36

<sup>109</sup> İÇÖZ, a.g.e. 257–258

<sup>110</sup> İÇÖZ, a.g.e. 256

kopya halinde düzenlenir; aslı müşteriye, bir kopyası otele verilir. Bir kopyası da seyahat acentasında kalır.

Müşteri bu belgeyi yatak ücretini peşin ödeyerek elde eder ve otele gittiğinde bu belgeyi göstererek otelde belirtilen sürede konaklar<sup>111</sup>. Tur operatörünün tur operasyonundaki rolü hangi tür ürünün satıldığına ve pazarlandığına bağlı olarak farklılaşır. Kitle turizm pazarında, yani tatilci paket turlarda tur operatörünün rolü çok fazladır ve destinasyondaki yerel hizmetler paketini tümüyle denetimi altında tutar. Bir temsilcinin görevlendirildiği turlarda tur operatörü operasyona daha çok katılır. Tur operatörü çoğunlukla çekim merkezindeki bir yerel seyahat acentası ile temsilcilik anlaşması yapar ve firması adına, yerel işletmenin operasyonu gerçekleştirmesini sağlar<sup>112</sup>. Turun daha önce belirlenen programa göre gerçekleştirilmesi için tur operatörüyle anlaşan çekim merkezindeki acenta<sup>113</sup>;

- Turun tüm özelliklerini ortaya koyan çalışma takvimi ve şemaların hazırlanmasını,
- Turun tüm faaliyetleri arasında uyum sağlanmasını,
- Muhasebe ve rezervasyon işlemlerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesini,
- Müşterilerle sağlıklı ilişkiler kurulmasını üstlenir.

Tur operatörleri satışını gerçekleştirdikleri ürünlerin belirtilen koşullarda, zamanda ve yerde tüketimini kontrol edebilir. Gerekteğinde, hizmet üreticilerini uyarır, program değişikliklerinden müşterileri haberdar ederler. Turistik ürünün tüketiminden sorumlu bir personel görevlendirirler. Bu işi genellikle rehberler yapar. Turistlerin hareket tarihinden dönüşlerine kadar işlemleri ve grubun seyahatini takip ederler<sup>114</sup>. Ulaşım araçları, konaklama işletmeleri ve müşterilerle doğrudan ilişki halinde bulunan firma temsilcileri, tur esnasında meydana gelen önemli olayları ve kontrol sonuçlarını düzenledikleri raporlarla firma merkezine iletirler. Bu raporlarda ulaşım aracının zamanında hareket edip etmediği, eğer gecikme olduysa sebepleri, yolcuların tamamının geziye katılıp katılmadıkları, katılmayanlar varsa isimleri, konaklama tesislerinin sözleşmelerde belirtilen şartlara uyup uymadıkları, temizlik durumu, yemek ve hizmet kalitesi, yerel turların zamanında ve sözleşmede belirtilen esaslara göre yapılıp yapılmadığı, müşterilerin şikayetleri, kaza, hastalık ve ölüm gibi konular ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde ele alınır<sup>115</sup>.

<sup>111</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.94-96

<sup>112</sup> PEKÖZ, YARCAN a.g.e, s.36

<sup>113</sup> İÇÖZ, a.g.e. 256

<sup>114</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.98

<sup>115</sup> GÜRDAL, a.g.e. s. 128

Paket turların tüketimi sonunda gelecek raporlar ve anket sonuçları değerlendirilir ve yeniden üretilecek benzer paket turlarda eski raporlar göz önünde bulundurulur. Olumsuz yönler giderilir ve beğenilmeyen turlar tekrar üretilmez. Tüketici isteklerine uymayan yörelere, ülkelere tekrar paket tur düzenlenmez. Tur operatörü, paket tur satışları sonucu elde ettiği karlılık, müşterilerin tatmin derecesi ve hizmetlerin kalitesi yüksek ise aynı ürünün gelecek yıl tekrar üretilmesine karar verebilir<sup>116</sup>.

Tur operatörü konaklama işletmesine paket tur ödemelerini çoğunlukla müşterinin hareketinden sonra yapar. Ödeme işlemlerini şöyle sıralayabiliriz<sup>117</sup>:

- Otelci “Voucher” ile birlikte faturaları gönderir ve varsa tur operatörünün veya seyahat acentasının komisyonlarını düşer.
- Faturanın gönderiminden itibaren kaç gün içinde ödemenin yapılacağı taraflar arasında önceden yapılmış anlaşmada belirtilir. Yaygın olan ödeme süresi müşteri ayrılış tarihinden itibaren 15 veya 30 gündür.
- Bazen konaklama işletmeleri müşteri otele gelmeden ödemenin yapılmasını veya bir avans ödenmesini isteyebilirler. Avans veya kaparo ödemeleri faturadan düşülür. Eğer tur operatörü söz verdiği müşteriyi göndermez ise avans geri verilmez. Otelcilikte avans veya kaparo miktarları, her müşterinin en az üç gece konaklama ücreti (yüksek sezonda) veya bir geceleme ücreti (ölü sezonda) olarak uygulanır.

#### 1.2.4. Tur Operatörlerinin Sınıflandırılması

Tur operatörleri çeşitli uzmanlaşma alanlarına göre sınıflandırılmaktadırlar<sup>118</sup>.

- **Turizmin Amacına Göre Uzmanlaşan Tur Operatörleri:** Faaliyet göstermiş olduğu turizm amacına göre, gençlik, dini, sportif, kültürel turizmle ilgili olabilir.
- **Coğrafi Bölgelere Göre Uzmanlaşan Tur Operatörleri:** Bazı tur operatörleri tur düzenlemiş olduğu coğrafi bölgelerde uzmanlaşmışlardır. Örneğin Güney Afrika, Türkiye vb.

<sup>116</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.98

<sup>117</sup> HACIOĞLU, a.g.e., s.107

<sup>118</sup> MISIRLI, a.g.e., s.154

- **Ulaşım Aracı Türüne Göre Uzmanlaşan Tur Operatörleri:** Denizyolu, havayolu, demiryolu veya karayoluyla turizm konusunda uzmanlaşmış olabilirler.
- **Özel Pazarlarda Uzmanlaşan Tur Operatörleri:** Spor grupları, dini gruplar, öğrenci grupları, etnik ve yaş kuşaklarına göre uzmanlaşmış tur operatörleridirler.
- **Kitlesel Pazarlarda Uzman Tur Operatörleri:** Dernek üyelerine, birliklere, turizm örgütlerine ve seyahat klüplerine yönelik tur düzenlemede uzmanlaşmış olabilirler<sup>119</sup>.
- **Turizmin Özel Alanları Konusunda Uzman Tur Operatörleri:** Bazı tur operatörleri özel konularda uzmanlaşmıştır. Örneğin kongre turizmi, yat turizm, rafting vb
- **Teşvik (Incentive) Pazarı Konusunda Uzmanlaşan Tur Operatörleri:** Büyük endüstriyel işletmelerin elemanlarının tatillerini düzenleyen tur operatörleri bu guruba girerler.
- **Üretim Şekillerine Göre Tur Operatörleri:** Kendi paket satışlarını acentalara yaptıran, klasik anlamdaki tur operatörleri “Sadece Üretici Tur Operatörleri” , ürettikleri paket turları kendi acenta, şube veya diğer acentalar aracılığı ile satan tur operatörleri “Toptancı Üretici” olarak sınıflandırılabilir<sup>120</sup>.

### 1.2.5. Tur Operatörlerinin Gelir Ve Giderleri

#### 1.2.5.1. Tur Operatörlerinin Gelirleri

- **Paket Tur Gelirleri:** Operatörlerin esas faaliyet alanı ve gelir kaynağıdır. İçerisinde konaklama, uçak, transfer, yerel hizmetler, rehberlik hizmetleri gibi unsurları içeren paket turların satışları bu gelirleri oluşturur.
- **Bilet Satış Gelirleri:** Tur operatörleri daha önceden almış oldukları uçak koltuklarını, veya charter kiraladıysa sahip oldukları bu uçağın koltuklarını, sadece bilet olarak müşterilere satabilirler. Bunun yanında blok halde başka tur operatörlerine satışlarda mümkündür. Bu tip gelirler operatörlerin bilet satış gelirlerini oluşturur.

<sup>119</sup> İÇÖZ, Orhan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000 s.159-160

<sup>120</sup> HACIOĞLU, Necdet “Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü”, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 2000 s.87



### 1.2.5.2. Tur Operatörlerinin Giderleri

- **Uçak Maliyetleri:** Ödenen koltuk bedelleridir. İşletmeler direk olarak uçak işletmelerinden charter uçak kiralayabilir, belli bloklar halinde koltuk alabilir, başka operatörlerin uçaklarından koltuk alabilir, veya ihtiyaçları doğrultusunda pakete göre tarifeli seferlerden uçak koltuğu alabilirler. Tüm bu masraflar uçak maliyetlerini oluşturur.

- **Konaklama Maliyetleri:** Tur operatörlerinin yerel acentalara otel konaklamaları için yaptıkları ödemelerdir. Operatörler direk olarak otellerle anlaşma yapıp, bu şekilde arada acentalar olmadan da çalışabilirler.

- **Transfer Maliyetleri:** Acentalara ödenen transfer bedelleridir.

- **Handling Maliyetleri:** Tur Operatörleri, yerel acentalara, aradaki anlaşmaya göre, aldıkları yerel servis ve hizmetler karşılığında, gönderdikleri kişi sayısı üzerinden bazı bedeller öderler. Bu tip giderler operatörlerin handling (yerel hizmet) maliyetlerini oluşturur.

- **Acenta Komisyon Giderleri:** Paket turların satışlarını yapan, satış acentalarına ödenen satış komisyonlarıdır.

- **Satış & Pazarlama Giderleri:** Fuarlar, sergiler, reklam kampanyaları, broşür-katalog harcamaları gibi masraflar satış-pazarlama giderlerini oluşturur

- **Genel Yönetim Giderleri:** Ücretler, kira, haberleşme, seyahat, elektrik, su, yakıt, danışmanlık, kırtasiye, personel ücretleri vb gibi genel işletme giderleridir.

- **Finansman Giderleri:** Banka faiz ve masrafları, kredi masrafları, kredi kart komisyonu, teminat mektubu masrafları gibi giderlerdir.

### 1.3. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinin Karşılaştırılması, Diğer Sektör Elemanları İle İlişkileri

Seyahat acentaları ve tur operatörleri birbirleri ile yakın ilişkiler içerisinde olan işletmelerdir. Ancak bazı temel noktalarda farklılar gösterirler. Bu bölümde bu farklılıklar açıklanmış ve turizm endüstrisi içerisindeki yerleri ortaya konarak, diğer sektör elemanları ile olan ilişkilerine değinilmiştir.

### 1.3.1. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinin Karşılaştırılması

Seyahat acentaları ile tur operatörleri arasındaki diğer farklılıklar genel olarak aşağıdaki konuda görülür;

- Seyahat acentası aracıdır, tur operatörü ise üreticidir.
- Seyahat acentası müşteri talep etmeden ayırtma yapmaz, Tur operatörü talep beklentisine göre çalışır ve talepten önce ayırtma yapar<sup>121</sup>.
- Seyahat acentaları ürün stoku yapmaz tur operatörleri stok yapar
- Seyahat acentalarının riski yoktur tur operatörlerinin satış riski vardır
- Seyahat acentaları perakendecidir tur operatörleri toptancıdır<sup>122</sup>.

### 1.3.2. Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinin Diğer Sektör Elemanları İle İlişkileri

Turizm işletmeleri, geçici bir süre yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinmelerinin ve buna bağlı diğer gereksinmelerinin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlamasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır.

Seyahat, hür irade ve istek koşulu gerektirmeyen, belirli bir süreyi ve geri dönüşü kapsamayan her türlü yer değiştirme olayıdır. Bir noktadan başka bir noktaya insanların yer değiştirmeleri seyahat etmenin kapsamındadır. Ancak evden çıkarak alışveriş için bir yere gitmek yer değiştirme hareketi olduğu halde seyahat faaliyetini oluşturmaz. Seyahat genellikle en az bir geceyi kapsayan yer değiştirme olayıdır<sup>123</sup>.

Tur operatörleri ve seyahat acentaları vermekte oldukları hizmetler itibarıyla, turizm sektörü içerisinde bazı işletmelerle yoğun ilişkiler içerisinde oldukları hizmetler tur operatörleri ve seyahat acentalarının ürünlerinin parçalarıdır.

<sup>121</sup> ARGUN, Doğan “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Organizasyonu”, Alfa Yay.,1998, s.3

<sup>122</sup> HACIOĞLU, a.g.e..s.85

<sup>123</sup> ÖNER, Çiğdem “Seyahat Ticareti” Literatür Yayınları, I. Basım, 1997, İstanbul

### 1.3.2.1.Seyahat Acentaları (Satış Acentaları)

Seyahat acentaları, turizm pazarlamasında perakendeci aracı kuruluş fonksiyonunu yerine getirirler. Bunlar, toplam turizm ürününün tümünü veya belirli bölümlerini bir komisyon karşılığında nihai tüketiciye pazarlayan kuruluşlardır. Gelirlerinin önemli bir kısmını satışını yaptıkları hizmetlerden aldıkları komisyonlardan sağlamakla beraber, seyahat çeki satışı ve seyahat sigortası gibi yan hizmetlerden ve müşterilerin yaptığı ön ödemelerin faiz gelirlerinden de sağlarlar<sup>124</sup>.

Tur operatörlerinin hazırlamış olduğu paket turları, kendilerine dağıtılmış olan katalog ve fiyatlara göre satan küçük çaplı “satış acentaları”dır. Acentalar satışı yaparlar rezervasyonu operatöre bildirirler ve anlaşmaya bağlı olarak komisyonlarını alırlar. Bu oranlar % 5-15 arasında değişebilir. Belli satış hacimlerine ulaşmaları durumunda operatörlerden extra komisyonlar veya bedelsiz paket tur alabilirler.

### 1.3.2.2.Tur Operatörleri

Tur Operatörleri, havayolu şirketleri, yerel ulaşım hizmetleri, oteller, restoranlar, yerel rehberler ve diğer hizmetlerden oluşan sektör elemanlarını bir araya getirerek paket turlar oluştururlar. Bu paketler genellikle seyahat acentaları aracılığı ile gerçekleştirilir.

Ayrıca seyahate katılanlara daha ucuza, güvenli ve rahat bir tatil sunarlar. Rehberler müşteriler otellere gitmeden günlük turları, otel ve restoran kalitesini, ve yerel servisi kontrol ederler. Bu da müşterilere tatille ilgili gerçek bilgilerin verilmesini sağlar<sup>125</sup>.

Tur Operatörleri kendi alanları dışındaki alanlarda da yatırımlar yapabilirler. Bu yapmış oldukları yatırımlardan dolayı da turist akışlarını bu destinasyonlara yönlendirmektedir.

<sup>124</sup> BARUTÇUGİL, İsmet Sabit “Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri” İstanbul 1986 s.29

<sup>125</sup> U.S. TOUR OPERATOR ASSOCIATION , <http://www.ustoa.com/consumerfaqs.cfm> ,2008

Bu bağlamda, Avrupa'nın en büyük tur operatörlerinden olan TUI ve İngiltere pazarının önemli bir kısmına hâkim olan Thomson Travel, turizm akışını kontrol etmek ve turizme ilişkin kaygıları ortadan kaldırmak için belirli bir destinasyona veya ülkeye doğrudan yatırımlar yapmaktadır<sup>126</sup>.

Ülkemizden örnek verecek olursak, Tur operatörlerinden TUI gruba bağlı üç marka; Magic Life, Robinson Club ve Iberotel'in Türkiye'de 15 tesiste toplam 13 bin yatak kapasitesi, Öger Grubu'nun 12 Magesty otelinde 12 bin yatağı bulunmaktadır<sup>127</sup>.

### 1.3.2.3.Havayolu İşletmeleri

Havayolu taşımacılığının en önemli üstünlüğü, uzak yerler arasındaki seyahatlerde sağladığı zaman tasarrufudur. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda özel sektör tarafından kurulmuş ve yüksek etkinliğe sahip çok sayıda havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir<sup>128</sup>.

Tur Operatörleri paketlerini düzenlerken aylar öncesinden havayolu işletmeleri ile anlaşmalarını yaparlar, programlarını belirlerler. Kapasite kullanımı, fiyatlar, iptal süreleri anlaşma ve işletmelere göre değişir. Yapılan anlaşmalar gereği önemli miktarlarda ön ödeme yapabilirler.

### 1.3.2.4.Sigorta İşletmeleri

Seyahat Sigortası, seyahat edecek kişilerin ülke içi veya dışında yapacakları seyahatler esnasında oluşabilecek kaza veya ani bir rahatsızlık sonucu ortaya çıkabilecek acil tıbbi yardım masraflarını, hastalık, kaza ve bagaj kaybolması gibi yolculuk risklerini, seyahat sigortası özel şartları doğrultusunda ve seyahat sigortası poliçesinde belirtilen teminat limitleri

<sup>126</sup> CAVLEK, Nevenka, Tour Operators and Destination Safety, Annals of Tourism Research, Great Britain,2002, s.486

<sup>127</sup> Turizm Linkleri , <http://www.turizmlinkleri.com/haber.asp?id=1>

<sup>128</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.22-23

dahilinde karşılayan sigorta çeşididir<sup>129</sup>. Tur operatörleri ve seyahat acentaları bu faaliyeti gerçekleştiren şirketleri ile koordinasyon halinde çalışır ve anlaşmalar yaparlar.

Paket turlar oluşturulurken, tur operatörleri ülkedeki mevzuata göre, gönderecekleri müşteriler için tatil sigortası yapmak durumunda kalabilir. Bu fiyatlarda paket tur maliyeti içinde yer alır. Gönderilen müşterilerin sayısına ve yaptıkları geceleme sayısına göre hesaplamaları yapılır.

### **1.3.2.5. Pazarlama ve Reklam İşletmeleri**

Paket turların satışlarının artırılması ve satışların sürdürülebilirliği için sürekli bir pazarlama faaliyeti vardır. Bu genellikle ülkedeki gazetelere, turizm dergilerine verilen reklamlar sayesinde olabilir. Bunun yanında caddelerdeki reklam panoları, billboardlar, dev ekran televizyonlar, otobüsler, metrolar gibi reklam araçları kullanılabilir. Pazarlama elemanları sürekli satış acentaları ziyaretleri yaparlar.

Tur operatörleri bu faaliyetler için çalışmakta oldukları yerel acentalardan, veya satışını yaptığı otellerden, çalışmakta olduğu havayolu işletmelerinde maddi veya başka şekillerde destek alabilirler.

### **1.3.2.6. Seyahat Acentaları (Karşılıyıcı Seyahat Acentaları)**

Tur operatörleri, tur paketinin varış yeri olan ülkede, karşılıyıcı (incoming) bir acente ile temasa geçer, bu şirket ile karşılıklı anlaşma yapılarak yerel acenteye tüm hizmetlerin sorumluluğu verilir<sup>130</sup>. Bu acente, seyahat edilecek ülkede tüm yerel faaliyetleri yerine getirir, yerel anlaşmaları yapar, operatörlerin göndermiş olduğu müşterilerden tatil boyunca sorumludurlar. Onlara yerel tur satışı yapar, sorunları ile ilgilenirler ve yerel servisin en iyi şekilde yapılmasını sağlarlar.

<sup>129</sup> SIGORTASI.INFO, Sigortacılık Portalı, <http://www.sigortasi.info/seyahat-sigortasi-nedir.html#respond>

<sup>130</sup> HORNER, SWARBROOKE a.g.e. s.185

### 1.3.2.7. Oteller

Konaklama işletmeleri turistlerin geçici konaklama, dinlenme, yeme-içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı kişisel ve sosyal gereksinimlerini karşılayan kuruluşlardır<sup>131</sup>.

Seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için hammadde yada yarı mamulden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece bir ekonomik varlık olmasından doğan maddi ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak entelektüel ve moral yapısından meydana gelen manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır.<sup>132</sup>

Acentalar, otellerden oda kontenjanları ve dönemlere göre oda fiyatları alırlar. Belli bir kâr koyarak veya direk alış fiyatından operatöre verirler. Ayrıca operatörler direk olarak oteller ile anlaşma yapıp fiyat ve kontenjan alabilirler. Oteller belli dönemlerde satışlarını arttırmak için özel fiyatlar, erken rezervasyon indirimleri uyguluyorlar ve bunları yerel acentalara bildirirler, acentalarda bu özel fiyatları çalışmakta oldukları operatörlere bildirip satış artırma faaliyetlerine katkıda bulunabilirler veya bunu yapmayıp bu düşük maliyeti kendilerine yansıtarak karlılıklarını arttırabilirler. Bunun yanında oteller satış hacmine bağlı olarak toplam cirodan acentalara komisyon ödeyebilirler.

### 1.3.2.8. Ulaşım İşletmeleri

Kısa mesafeli transferler, bir ya da birkaç günlük geziler ve şehir içi turlarda otobüs işletmelerinin turizm açısından önemli bir fonksiyonu olmaktadır<sup>133</sup>.

Acentalar genellikle kendilerine ait büyük araç filoları kurmazlar. Bu işler için bu alanda uzmanlaşmış taşımacı işletmelerle çalışırlar. Bu işletmelerle yapılan anlaşmalar doğrultusunda, çalışmakta oldukları bölgeler için grup transfer, özel transfer fiyatlarını

<sup>131</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e, s.25

<sup>132</sup> OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, Otel işletmeciliği, İstanbul: Beta yayınları, 1993, s. 7.

<sup>133</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e. s.31

oluştururlar ve tur operatörlerine bu fiyatlardan faturalandırırılar. Bunun yanında günlük turlar içinde transfer ve taşıma işlemlerini yaparlar.

Tur transfer ve taşıma maliyetleri, acentanın tur satış fiyatlarının içinde, havaalanı otel transfer maliyetleri, transfer satış fiyatlarının içinde yer alır. Operatörlerde acentalardan almış oldukları transfer fiyatlarını kendi paket tur maliyetlerine dâhiledelerler.

### **1.3.2.9. Tur İşletmeleri**

Acentalar tatil yapmakta olan müşterilerine rehberleri aracılığı ile günlük turlar satarlar. Bu turların oluşturulması içinde, bu alanda çalışan işletmelerle çeşitli anlaşmalar yaparlar.

Tur işletmelerinin ve restoranların yerel işletmecilere ait ve yerel tarzda olması, hediyelik eşyaların o bölgeyi yansıtmaması, yerel hayatın, tarihini, dinini, doğal güzelliklerini ve geleneklerini müşterilere tanıtması önemlidir.

Uzun süreli kalıcı tur organizasyonları, yerel halkın ekonomik ve sosyal yararlarını gözeterek, yerel kültür ve gelenekleri tanıtarak ve doğal çevreyi koruyarak oluşturulabilir<sup>134</sup>.

Tur satışları acentalar için önemli bir gelir kaynağıdır. Bu turlarda sorumluluk yine acentadadır. Turların kalitesi, programın düzenli olarak işlemesi, müşteri memnuniyeti hem satışlar hem de işletme ismi açısından önemlidir.

---

<sup>134</sup> The Travel Foundation,  
[http://www.thetravelfoundation.org.uk/assets/tools\\_training\\_guidelines/excursion%20checklist%20-%20final%20feb06.pdf](http://www.thetravelfoundation.org.uk/assets/tools_training_guidelines/excursion%20checklist%20-%20final%20feb06.pdf), 2008

### 1.3.2.10. Rehberler

Rehber, tüm hizmetlerin bir araya getirilmesinde ve turistin tüketimine sunulmasında en önemli kişidir. Dolayısıyla, rehberin operasyon sürecinde çok önemli bir işlevi vardır. Rehberler, düzenlenen turdaki programı yürütür, turistlere eşlik eder ve onlara bilgi verir, tur süresince organizasyonun eksiksiz tamamlanması için yardımcı olur, ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye yardımcı olurlar<sup>135</sup>.

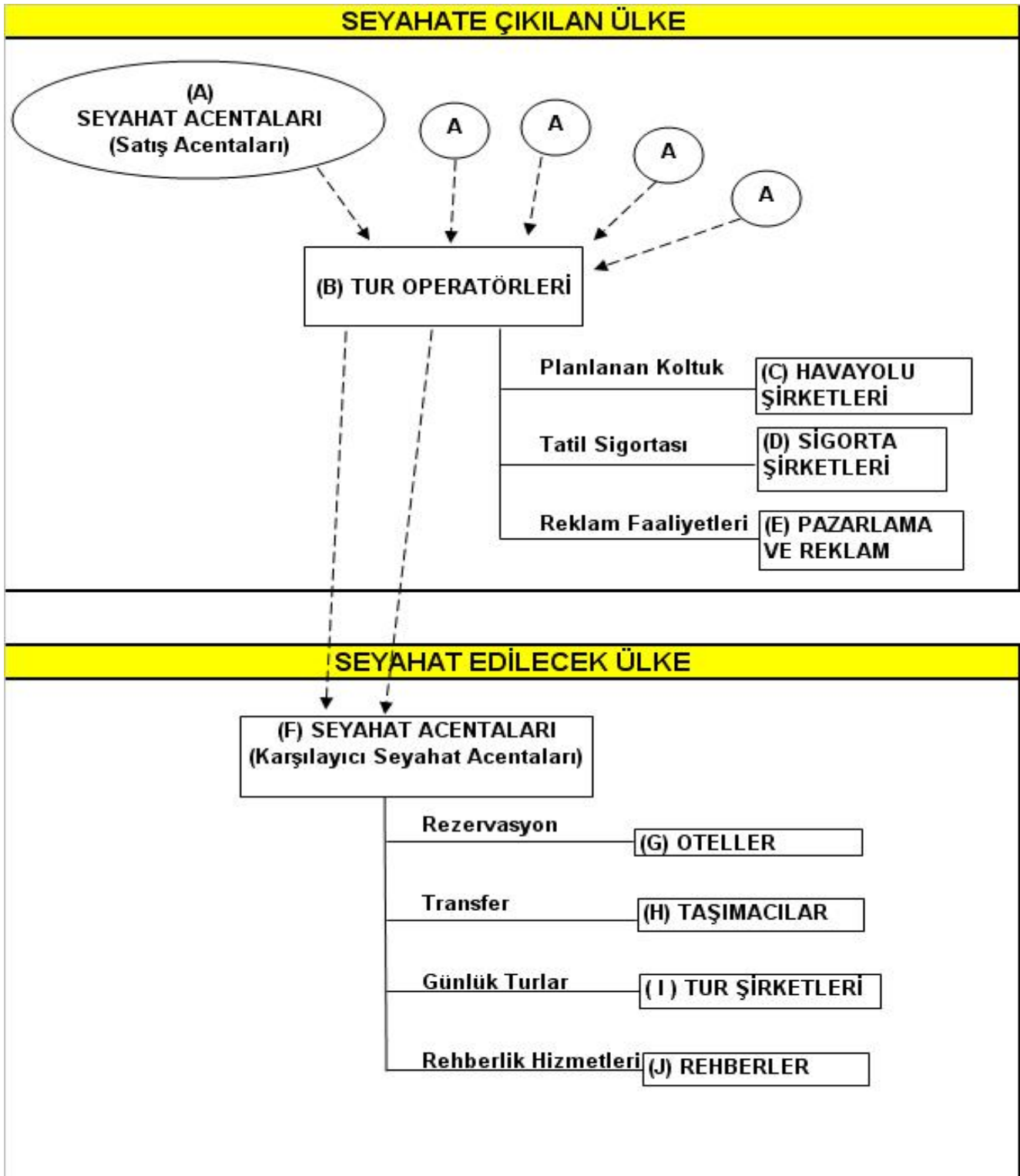
Rehberler ayrıca tatilleri boyunca müşteriler ile ilgilenen acenta temsilcileridir. Belli dönemlerde müşterileri ziyaret ederler, problemlerini çözmeye çalışırlar. Bunun yanında acentalar için günlük tur satışları yaparlar, bu satışlar üzerinde komisyon alırlar. Maaşları anlaşmalara göre değişir. Tur operatörü tarafından da, yerel acenta tarafından da ödenebilir.

Tur operatörleri, seyahat acentaları, yoğun olarak çalışmakta oldukları işletme ve sektörel elemanlara ait işleyişi aşağıdaki şekilde görebiliriz.

---

<sup>135</sup> TUREB, Turist Rehberlerinin Tur Organizasyonu İçerisindeki Yeri, <http://www.tureb.net/GenelBilgiler.asp?id=34>, 2008





Şekil 1: Genel İşleyiş Şeması

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR YÖNETİM ARACI OLARAK BÜTÇELEME

#### 2.1 Yönetim Kavramı Ve Yönetim - Bütçe İlişkisi

İnsanlar toplum halinde yaşamaya çalışmaya ve toplu olarak çalışmaya başladıklarından beri yönetim kavramı var olmuştur.

Yönetim sürecinde işletme yöneticileri gerekli amaç ve hedefleri saptar; bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kararlar verilir. Seçilen yöntemler ve usullerin uygulanması ile kişi ve gruplar harekete geçirilir ve elde edilen sonuçlar değerlendirilir<sup>136</sup>. İşletme yönetimi tüm engellemelere karşın örgütü yaşatmaya, yenileştirmeye ve örgütün etkililiğini yükseltmeye çalışmak zorundadır. Bunun için yönetimin, gereken düzeyde yetki ve sorumluluğunu kullanarak, örgütün iç ve dış çevresindeki gücünü, etkisini sürdürmesi gerekir.

Bir işletme fonksiyonu olarak da ifade edilen yönetim, kısaca diğer işletme fonksiyonlarının planlanması, örgütlenmesi, hareket geçirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü olarak tanımlanabilir<sup>137</sup>.

#### 2.2. Yönetim - Bütçe İlişkisi Ve Yönetim Muhasebesi

Bütçeler, işletme yönetimleri için vazgeçilmez bir unsur olarak gözümüze çarpar. Çünkü bütçeler yapılan planların, işletme hedeflerinin rakamsal ifadesi ve çok önemli bir denetim-kontrol aracıdır. Bunun için de işletme içindeki muhasebe sisteminin bu şekilde yapılandırılması ve takip edilmesi gereklidir. İşletmeler muhasebeyi ve bütçelemeyi bir yönetim aracı olarak kullanmak istiyorlarsa yönetim muhasebesi kavramını işletmelerinde uygulamaya koymalıdır.

<sup>136</sup> EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s.47

<sup>137</sup> RAYBURN, L. Gayle, Cost Accounting: Using Cost Management Approach; Sixth Edition; Irwin Inc. USA, 1996, s.264

Yönetim muhasebesinin temel amacı, işletme yöneticisine karar almada yardımcı olmaktır. İşletme yöneticisi, yönetim muhasebesi sayesinde planlama ve karar alma sürecinde atılacak adımları daha kolay belirler<sup>138</sup>.

Yönetim muhasebesinde esas alınacak işletme türü kar amaçlı işletmeler olmalıdır. Çünkü yönetim muhasebesi “işletme kaynaklarının etkin kullanımının sağlanmasında önemli bir misyon üstlenerek işletmede verimlilik artışı sağlayarak karın maksimizasyonunu sağlamaya yönelik bir muhasebe dalıdır<sup>139</sup>.

Bu şekilde bir muhasebe sistemi uygulama ve bütçeleri bir yönetim aracı olarak kullanma yaklaşımı, işletmenin büyüklüğüne, yapısına, vizyonuna, işletme sahipleri ve yöneticilerinin bu konuya bakış açılarına göre değişkenlik gösterebilir. Bu anlamda, henüz tam anlamıyla yapısı oturmamış, yeni bir sektör olarak değerlendirilebilecek turizm sektöründe ve bu sektörde faaliyet gösteren kurusallaşamamış şirketlerde uygulamada farklılıklar görülmektedir. Muhasebe sistemlerinin bütçeler ile ilişkilendirilerek yapılandırılması ile bütçelerin yönetim kararlarını destekleyici bir unsur olarak kullanılması farklı kavramlardır. İşletmeler bu her iki kavramı uygulayabildiği sürece bütçelerden en yüksek faydayı sağlayabilirler.

### 2.3. Bütçenin Tanımı Ve Önemi

Bütçeler, önceden ortaya konan bir amaca ulaşabilmek için, işletmenin gelece ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlere açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir<sup>140</sup>. Diğer bir deyişle, uygulanacak stratejik planlara ve kaynak kullanımlarına ait parasal olarak ifade edilen bir plan ve araçtır. Bütçeler dikkatlice planlanmalı ve yararlı olabilmeleri için uygulanarak kontrol edilmelidir<sup>141</sup>.

Bir başka tanıma göre; bütçeler, gelecekte belirlenen bir zaman ile ilgili yöneticiler tarafından geliştirilen planların rakamsal ifadesidir. Bütçe, yönetimin gelecekte elde edilecek

<sup>138</sup> TÜRKSOY, Adnan, Otel Yönetim Muhasebesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 17.

<sup>139</sup> ELMACI, Orhan, Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi Kütahya 2002 s.2

<sup>140</sup> TOKAÇ, Ahmet, İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2005 s.5

<sup>141</sup> NCVO, The National Council for Voluntary Organisations, Budgeting  
<http://www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/finance/budgeting/index.asp?id=471>

gelirler, nakit akışları ve finansal durumlara ilişkin beklentilerinin finansal yönünü içerir<sup>142</sup>. İşletmenin tüm çalışmalarını ve bölümlerini kapsar. Belirli bir dönemin faaliyetlerini tahmin eden bütçe, gider ve gelirleri açıklar. Böylece, elde edilecek gelirlere göre, giderlerin hangi seviyede tutulması gerektiği görülür. Bütçe, bu anlamı ile işletme faaliyetleri için bir plan olması yanında, önemli bir denetim aracıdır. Planlanan ve arzu edilen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırma imkânı sağlar<sup>143</sup>. İşletme yönetimi bütçeyi bir yönetim aracı olarak hazırladığında ve uyguladığında, yönetsel etkiliğini yükselterek örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki başarısını artırır. Bunun için yönetim, bütçenin işlevlerini engelleyen sorunları anında çözebilmelidir.

Bütçe yapmanın gereği, örgütün elindeki sermayeyi doğru kullanma zorunluluğudur. Doğru yönetilmeyen sermaye, büyük olasılıkla bir süre sonra tükenir. Oysa örgütün yaşaması, sermayenin giderek büyümesine bağlıdır. Genellikle örgütlerin elindeki sermaye sınırlıdır. Başka bir deyişle, sermayesi sınırlı olan örgütler çoğunluktadır. Bütçeleme, bu sınırlı kaynağı en iyi biçimde kullanarak “örgütsel etkililiği” gerçekleştirmek için yapılır<sup>144</sup>.

Bir başka yaklaşıma göre bütçe, anahtar mali yönetim aracıdır. Yöneticiler ve bütçe planlayıcıları satış ve yönetim planlarını da göz önünde bulundurmalıdırlar. Bütçe planlayıcısı hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalıdır. Bu bütün planların merkezidir<sup>145</sup>.

## 2.4. Bütçenin Yönetim Fonksiyonları İle İlişkisi

Yönetim, işletme amaç ve hedeflerinin elde edilmesi için işletmedeki kişilerin faaliyetlerinden yararlanmasıdır. Bunun için de, yöneticinin önce yapılacak iş hakkında karar vermesi gerekir. Yönetim, belli amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için karar verme, seçilen yöntem ve usullerin uygulanması ile kişi ve grupların harekete geçirilmesini içerir. O halde bir işletme fonksiyonu olarak ifade edilen yönetim, diğer işletme fonksiyonlarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi; koordinasyonu ve kontrolü olarak tanımlanabilir.

<sup>142</sup> HORNGREN Charles T, BHİMANİ Alnoor, FOSTER George, DATAR Srikant M., Management And Cost Accounting, New Jersey, USA 1999, s. 487.

<sup>143</sup> ÇETİNER, Ertuğrul, “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları”, Gazi Kitabevi, 2002, s.389

<sup>144</sup> BAŞARAN, a.g.e., s.198

<sup>145</sup> DAVIDOFF Philip G., DAVIDOFF Doris S., “Financial Management For Travel Agencies” Delmar Publisher Inc., USA - 1988 s.67-68

İşletme bütçe sistemi, bir yönetim aracı olarak, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetime ve esnekliğe olanak sağlar. Bu sistem, eğer iyi uygulanırsa bilimsel yönetimin temelleri olarak kabul edilen ve aşağıda belirtilen yöntem, teknik veya yaklaşım tarzlarının da işletmede etkili bir biçimde gerçekleşmesini mümkün kılar.

İşletme bütçe sisteminin, yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde sağladığı katkıları ve ilişkilerini incelerken, yönetimin daha önce belirtilen tanımlarına uygun olarak, yönetim fonksiyonlarının aşağıdaki sınıflandırılması kabul edilebilir<sup>146</sup>.

- Planlama
- Koordinasyon
- Haberleşme (Örgütlenme)
- Harekete Geçirme
- Kontrol (Denetim)

#### 2.4.1. Planlama

“Bütçenin bir plan olarak amacı, mevcut seçenekler için işletmenin sahip olduğu kaynaklarının en etkin şekilde gelecekteki hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını saptamaktır. Diğer bir ifade ile planlama, belirli bir dönem için önceden belirlenen amaçlara uygun bir çalışma planı yapmaktır”<sup>147</sup>.

Planlama, kendisi dışındaki koordine etme, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi dört ana yönetim fonksiyonunun ilki olarak kabul edilir. Basit olarak planlama, nereye gitmeyi istediğimizi, neden istediğimizi, nasıl gidebileceğimizi, yola çıkmadan önce bize nelerin gerekli olduğunu ve gerçekten oraya ulaşıp ulaşmadığımızı bize tanımlar<sup>148</sup>.

Planlamanın mutlaka bütçe hazırlanarak, yani formel bir biçimde yapılması zorunlu değildir. Ancak bütçe uygulaması bulunmayan ya da göstermelik bütçe hazırlanan örgütlerde, gündelik kaygıların dönemsel planlamayı geri plana ittiği; yönetimin önceden planlayarak

<sup>146</sup> YALKIN, a.g.e. , s. 19-20

<sup>147</sup> KOZAK, Nazmi , Otel İşletmeciliği, Kavramlar-Uygulamalar , Ankara., 1998, s.186

<sup>148</sup> MANAGEMENT LIBRARY, Planning in Organizations  
[http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/plan\\_dec.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/plan_dec.htm) , 2008

rasyonel bir şekilde yürütölmek yerine, rüzgarın ne taraftan geldiğine bakılarak günöbirlik plan ve kararlarla götüölmeye çalışıldığı göröölür<sup>149</sup>.

Planlama sürekli gerçekteştirilmesi gereken bir süreçtir; çönkü koşullar değiştiğinde ve yeni bilgiler elde edildiğinde, mevcut durum yeniden gözden geçirilmelidir<sup>150</sup>. Planlama üç tür yapılır;

- **Uzun dönem planları (Long-Range Planning)- Stratejik Planlama:** İşletmenin amaçları ile ilgilidir. Bu amaçları başarmak için uzun dönem planlamaları gerekir. Üç veya beş yıl için yapılır.

- **Faaliyet planları (Operating Planning):** Bu planların amacı, kısa dönem ihtiyaçlarını planlamaktır. Bir yıl için satış gelirleri ve çeşitli giderlerin tahminlenmesi çalışmasıdır.

- **Yönetim planları (Management Planning):** Aylık olarak departmansal gelir ve giderlerin tahminlenmesidir<sup>151</sup>.

#### 2.4.2. Koordinasyon

Bütçenin bir amacı da, işletmenin genel amaçları ile departman faaliyetleri arasında koordinasyonunun sağlanmasıdır. Bütçelerin düzenlenmesi sırasında tüm faaliyetler işletmenin genel amaç ve hedeflerine ulaşacak şekilde planlandığında, işletmenin genel planı ile departman planları arasında koordinasyon sağlanmış olur<sup>152</sup>.

Koordinasyon, aynı zamanda planlamanın esasıdır. Araştırmalar planlamanın başarısızlık nedenlerinin en önemlilerinden birinin koordinasyon eksikliği olduğunu ifade etmektedir. Bir işletmenin çeşitli bölümleri arasındaki faaliyetler koordine edilmezse, işletme planları ve bütçeleri yürürlüğe konulamaz. Bir işletmedeki satış ve üretim faaliyetleri arasındaki ilişkiler, koordinasyon gereksinimini ve zorunluluğunu en çarpıcı bir biçimde ortaya koyarlar. O halde, bir işletmede modern işletme bütçeleri sisteminin varlığı, o işletme yönetiminin koordinasyon fonksiyonunu gerçekteştirmesi için bir

<sup>149</sup> BÜYÜKMİRZA, Kamil, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Ankara, 2003, .s.665

<sup>150</sup> UYSAL Özgür Özmen "Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri", TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:993 Eskişehir 1997, s.6

<sup>151</sup> ÇETİNER, Ertuğrul, Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, 2002, .s.389

<sup>152</sup> KOZAK, a.g.e., s.186

güvencedir<sup>153</sup>. Bütçeleri düzenleyen finans departmanlarının da iyi örgütlenmesi, hedefler ile departmanlar arasındaki bağlantıları iyi saptaması şarttır.

### 2.4.3. Örgütlenme (Organizasyon)

Bütçenin önemli bir işlevi de yönetim kademeleri arasında haberleşmeyi sağlamaktır. Planlanan bütün işlevler, sonuç itibarıyla insanlar tarafından gerçekleştirilecektir. O halde faaliyetlerde başarı derecesi insanların işbirliği sağlanabildiği oranda yükselir. Bunun için de bir örgüt içinde her kademedeki görev alan insanların olanaklar elverdiğince mutlu olmalarını sağlamakta yarar vardır<sup>154</sup>.

İşletme ile ilişkili bir haberleşme sisteminin amacı ise, belli bir konuda iki veya daha fazla kişi ve gruplar arasında ortak anlayışın yaratılmasıdır. Örgüt içinde haberleşme iki yönlü sağlanmalıdır. Üst yönetim seviyesinden aşağı yönetim seviyesine, saptanan amaçlar, politikalar ve planlar ile bunları gerçekleştirme yöntemlerinin bildirilmesi gerekli olduğu gibi, faaliyet sonuçlarının da aşağı seviyedeki yönetimden üst yönetime hızlı iletilmesi zorunludur. Etkili bir bütçe sistemi işletme bütçelerinin düzenleme ve kontrol aşamalarında haberleşmeyi en iyi şekilde gerçekleştirecek niteliklere sahip bulunmaktadır<sup>155</sup>.

### 2.4.4. Yöneltilme (Motivasyon)

Yöneltilme faaliyetinde, yönetici, hedefe ulaşabilmek için gerekli olan işleri başkalarına yaptırma durumundadır. Bu doğrultuda, yönetici bir lider olarak astlarına, görevlerinin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları devretmeli, onları teşvik etmeli, birimler ve kişiler arasındaki ilişkinin anlaşılabilir ve adaletli olmasını sağlamalı, personelin düşüncelerine saygı göstermeli ve yaratıcı düşünceleri desteklemelidir<sup>156</sup>.

<sup>153</sup> YALKIN, a.g.e s. 26

<sup>154</sup> SEVGİNER A. Sait, HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem (1998), "Yönetim Muhasebesi", Güncelleştirilmiş 5. baskı, 1998 İstanbul. s. 275.

<sup>155</sup> YALKIN, a.g.e. s. 30-31

<sup>156</sup> ÜLGEN, Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, Yön Ajans, 2. Baskı, İstanbul 1990.

Araştırmalar, ikramiye, prim şeklindeki mali ve parasal hedeflerin, yönetim personelinin harekete geçirilmesinde gerekli olmasına rağmen, yeterli olmadığını göstermektedir. Mali nitelikte olmayan hedefler genel olarak, planlamaya katılma, belli statüler elde etme, sorumlulukların kesin saptanması ve faaliyetlerin tarafsız olarak değerlendirilmesidir<sup>157</sup>.

#### 2.4.5. Denetim

Bütçenin en önemli amaçlarından birisi de bir denetim aracı olarak kullanılmasıdır. Denetim, gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenmiş sonuçların karşılaştırılması ve ortaya çıkan sapmaların nedenlerinin araştırılarak düzeltilmesi için çalışmalar yapılmasıdır. Böylece işletmenin belirlenen hedeflerine ne derece ulaşabildiği ve ulaşamadığı hedeflerin neler olduğu saptanarak gerekli önlemlerin alınması sağlanmış olur<sup>158</sup>.

Gerçekleşen sonuçlarla planlanan veya bütçelenen hedeflerin karşılaştırılması işletme kontrol sürecinin en gerekli noktalarından biridir. Değerlendirme raporları önceki döneme ait verileri ele alır. Değerlendirme raporlarının içeriği, gerçekleşen rakamlarla planlanan veya bütçelenen hedeflerin sapmalarını ortaya koyar. Eğer sapma önemli ise, yönetim bu sapmanın altında yatan nedenleri saptamak durumundadır. Bu nedenlerin işletmeyi olumsuz etkilediği durumlarda yönetim, sebepleri araştırıp iyileştirici ve düzeltici önlemler almalıdır<sup>159</sup>.

Yönetimin, planlama ve denetim fonksiyonları arasında temel ilişkilerin olduğu görülür. Sağlıklı bir planlamaya dayanmayan denetimin, etkili olması mümkün değildir. Diğer yandan, etkili denetim sağlanmadan, etkili planlama da mümkün olamaz. Etkili denetim sonuçlarına dayanarak ilk planların veya bütçelerin yıl boyunca sürekli değiştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanır<sup>160</sup>.

<sup>157</sup> YALKIN, a.g.e. s.29

<sup>158</sup> KOZAK, a.g.e. s.186-187

<sup>159</sup> WELSCH Glenn A., HILTON Roland W., GORDON Paul N., "Budgeting Profit Planning and Control" Prentice-Hall of India, New Delhi - 2001 s.569

<sup>160</sup> YALKIN, a.g.e. s.28



## 2.5. Bütçelemenin Amaçları, Yararları Ve Sınırları

### 2.5.1. Bütçelemenin Amaçları

Bütçeleme de amaç, olacağı beklemeyip onu önceden öngörmeye çalışmaktır<sup>161</sup>. Bütçenin temel amacı ise; yönetime, işletme amaç ve hedeflerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde, planlama, koordinasyon ve kontrol gibi temel işlevlerinin yürütülmesinde yardımcı olmaktır<sup>162</sup>. Böylelikle bütçe, işletmenin verimliliğini, kârlılığını ve likiditesini arttırmaktadır.

Bütçeler, ayrıca işletmeyi belirlenen hedefe ulaştıracak en karlı yolun bulunması ve işletmeyi bu yolda tutabilmek için yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar. İşletme bütçelerinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>163</sup>.

- İşletmenin bütünü itibariyle ulaşılabilecek amacı saptamak ve bu amaca ulaşmak için ayrıntılı plan yapmak.
- İşletmenin saptanan amacına uygun olarak bölümlere ve işletmedeki görevlilere yapılacak işlemleri ve ulaşılabilecek sonuçları açıklamak; her bir işletme fonksiyonu için yetkileri ve sorumlulukları açıkça gösterir bir plana uygun organizasyon sağlamak.
- Çalışmaların en verimli biçimde yürütülmesi ve amaca ulaşılması için işletmenin bölümleri ve bütün görevliler arasında koordinasyon ve işbirliği kurmak
- Bölüm yöneticilerini işletmenin diğer bölümleri ile uyumlu planlar yapmaya zorlamak.
- Bütçelenen ile ulaşılan sonuçlar arasındaki ayrımların kolayca örülmesini sağlamak, yöneticileri uyarmak, gerekli düzeltmelerin yapılmasını olanaklı kılmak ve bu yolda kararlar alınmasında ilgililere önderlik etmek.
- İşletme dışındaki durumlarda değişimler olduğunda planların ve amaçların bunlara uygun olarak düzeltilmesi için yöneticilere yardımcı olmak.

<sup>161</sup> KÜÇÜKSAVAŞ Nihat, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2.Baskı, İstanbul 2006, s. 416.

<sup>162</sup> YÜNGÜL İbrahim, Üretim Maliyet Unsurlarının Bütçe Yoluyla Kontrolü, Ankara 1998, s. 30.

<sup>163</sup> YÜKÇÜ, Süleyman ve diğerleri, Finansal Yönetim, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999 s.455

- Gerekli yerlerde kullanılmak için her türlü kayıtların tutulmasını ve istatistiklerin yapılmasını, geçmişe ilişkin hesap ve muhasebe verilerine değer verilmesini, elverişli muhasebe sistemi kurmayı zorunlu kılmak.
- Üretim unsurlarının ve araçlarının en ekonomik şekilde kullanılmasının planlanması ve bu yolda incelemeler yapılması için yöneticileri zorlamak.
- Nakite gereksinim duyulan zamanı ve gereksinmesinin miktarı ile ödeme zaman ve miktarını belirlemede en iyi araç görevi görerek, likit kaynakların varlığını güvenli kılmak.
- En elverişli ve etkili şekilde satış, üretim ve finansal politikaların yapılmasında ve düzeltilmesinde yöneticilere yardım etmek.
- Planları uygulamakla sorumlu kişilerin performansını değerlendirmek için birer ölçüt görevini yerine getirmek<sup>164</sup>.

### 2.5.2. Bütçelemenin Yararları

Bütçe, gelecekte gerçekleşmesi olası olan olayların sistematik bir biçimde önceden tahminlenmesine dayanan ve bunları raporlayan bir yönetim aracıdır. Gerçekte bütçeleme süreci, genellikle "finansal öngörüleme" olarak adlandırılabilir. Bütçelerin dikkatli bir şekilde planlanması ve düzenlenmesi durumunda, aşağıdaki alanlarda işletmelere yararlar sağladığı görülmektedir.

- **Yönetim Alanında;** Bütçeleme, yönetim ve idare alanında, doğru kararlar vermelerinde, işletme yöneticilerine yarar sağlar. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:
  - Şirketin dış ekonomik çevre karşısında yönetimin dikkatli olmasını sağlamakta ve ilgisini arttırmak<sup>165</sup>.
  - İşletmenin amacını belirlemek ve amaca ulaşmak için ayrıntılı bir plan yapmak.
  - Bu amaca ulaşmak için işletmenin bölümleri ve bütün görevliler arasında işbölümü yapmak.

<sup>164</sup> Yükçü, A.G.E. S.455

<sup>165</sup> Meigs & Meigs, "Accounting : The Basis For Business Decisions", McGraw Hill 8.Edition 1990 S.1000-1001

- İşletme dışındaki koşullarda değişme olduğunda planların ve amaçların buna göre düzeltilmesi için yöneticilere yardımcı olmak.
  - Üretim faktörlerinin ve araçlarının en ekonomik biçimde kullanılması için yöneticileri zorlamak.
  - Ortaya çıkan zarar ziyanları düzeltmekten çok onların önlenmesi için dinamik bir denetim sistemi kurmak.
  - En etkili ve elverişli pazarlama, üretim ve finansal politikaların yapılmasında ve düzeltilmesinde yöneticilere yardım etmek<sup>166</sup>.
- **Pazarlama Ve Üretim Alanında;** Pazarlama konusunda bütçeler, işletmelerde üretim-satış bağlantısını kurarlar. İşletme kapasitesinin optimum kullanımını sağlarlar. Bu alandaki yararları şu şekilde sıralanabilir:
- Bütçenin düzenlenmesi, işletme içerisindeki çeşitli departmanların faaliyetlerini koordine etmesi için yönetime fırsat tanımak<sup>167</sup>, satış planına uygun bir imalat programı sağlamak.
  - Pazarlama faaliyetleri ve masraflarını kontrol etmek ve bütçelenmiş rakamlarla gerçek sonuçların, karşılaştırılmasını kolaylaştırmak.
  - Üretim araçlarını en üst kapasitede tutmak, eskimeyi ve aşınmayı en aza indirmek.
- **Finansal Alanda;** Finansal alanda bütçeler, işletmenin mali durumunun takip edilmesini ve olası aksaklıkların belirlenmesini sağlarlar. Finansal alanda bütçelerin başlıca yararları şu şekildedir:
- İşletme için gerekli çalışma sermayesi miktarını tahmin etmek.
  - Gelecekteki faaliyetlerin beklenen sonuçlarını gösterdiği için, yönetim finansal sorunlar ile ilgili olarak önceden uyarı yapmak.
  - Sermayenin en verimli biçimde kullanılmasını planlamak ve denetlemek.
  - Geliştirme ve araştırma masraflarını planlamak ve kontrol etmek<sup>168</sup>.
  - İşletmenin rakamsal olarak başarıya ulaşıp ulaşmadığını izlemek<sup>169</sup>.

<sup>166</sup> Oral, Saime, Turizm İşletmelerinde Karar Verme Planlama Ve Bütçeleme, Bilgehan Bas, İzmir,1990. S.114

<sup>167</sup> Meigs & Meigs, A.G.E, 1000–1001

<sup>168</sup> Oral, Ag.E. S.115

<sup>169</sup> Büker, Semih, Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001 S.84

### 2.5.2. Bütçenin Sınırları

Bir yönetim aracı olarak önemli faydalar sağlamanın yanında bütçelerden beklenebilecek faydalar sonsuz değildir. Bütçe sayesinde hedeflenen amaçlara ulaşılması ve bütçeden beklenen faydaların sağlanması istendiğinde, bütçenin sınırlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, bütçelerin sınırlarını şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>170</sup>.

- **Zaman Sınırı;** Bütçelerin hazırlanması için zaman ve maliyet önemli olabilir. Genellikle büyük işletmelerde bütçelerin hazırlanması için ayrı bir bölüm oluşturulmakta ve katlanılan maliyet ve harcanan zaman önemli miktarlara ulaşmaktadır.
- **Geleceğin Tahmin Edilememesi;** Bütçeler bilinmeyen faktörlere dayandırılır. Bütçelerin iyi ya da kötü olması yapılan tahminlerin doğruluk derecesine bağlıdır. İyi yapılabilen bir tahminin gerçek olaylarla ilgisi büyüktür. Ancak tahminlerin yetersiz olması işletmeyi fiili rakamlarla karşılaştırmada yanlış sonuçlara götürebilir. Bunun için tahminlerin yapılmasında istatistik ve diğer tekniklerin en uygun şekilde kullanılmasına gerek vardır<sup>171</sup>.
- **Bütçenin Yönetimin Yerini Almaması;** Bütçe, yöneticilerin yerini alacak bir sistem değildir. Bütçe, yöneticilere yardımcı olacak bir sistem anlamında kullanılmalı, fakat onun hiçbir zaman yönetim örgütünün yerini alacağı veya dolduracağı düşünülmemelidir<sup>172</sup>.
- **Bütçe Çalışmasının Otomatik Olmaması;** Bütçeden beklenen yararın gerçekleşebilmesi için tepe yöneticileri kadar departman yöneticileri ile yönetim kademelerinde çalışanlarda da bir bütçe bilincinin olması gerekir. Çalışanların bütçenin uygulanmasında önemli bir fonksiyonu olduğuna inanması gerekir. Bu kişiler bütçeyi desteklemeli ve onu başarıyla uygulayabilmelidir.

<sup>170</sup> ALPUGAN, Oktay; DEMİR, M. Hulusi, OKTAV, Mete, ÜNER, Nurel: İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, 1990, s.379

<sup>171</sup> WELSCH, Glenn A. İşletme Bütçeleri Kar Planlaması Kontrolü, Bilimsel Yayın Derneği, Ankara, 1978 s.59

<sup>172</sup> ALPUGAN, DEMİR, OKTAV, ÜNER, a.g.e. , s.380

- **Bütçelerin Değişen Koşullara Uyabilme Zorlukları;** Bütçelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için sürekli gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekir<sup>173</sup>.

İşletme bütçeleri sisteminin fiili uygulamasındaki başarısızlık nedenlerini, yukarıdaki sınırlamalara dayanarak kısaca; yapılan tahminlerin yetersizliği, bir yönetim tekniği olduğunun unutulması ve yönetimin yerini almasının beklenilmesi, işletme bütçesinin değişen koşullara göre düzeltilmemesi ve bütçe sisteminden çok şey beklenilmesi olarak ifade etmek mümkündür<sup>174</sup>.

Bütün bu sınırlamalara rağmen, planlamanın yararlı olup olmadığı tartışılmamaktadır. Günümüzde sorun, planlamanın sağlayacağı yararları arttırabilmek, başarılı işletmelerin, bir planlama aracı olan bütçeyi nasıl kullandıklarını kavrayabilmektir<sup>175</sup>.

Nitekim bütçe hazırlanmasında yapılan hatalar tekrarlanır, eksikliklerin giderilmesine çalışılmazsa, işletmelerde bütçelerin yapılması boş bir çabadan öteye gidemeyecektir<sup>176</sup>.

## 2.6. Bütçe Türleri

Bütçeler oluşturulurken, öncelikle belli veriler elde edilir ve bunlardan yola çıkılarak belli parçalar oluşturulur. Bu parçaların bütünü işletme bütçesidir. İşletme bütçeleri hazırlanırken farklı açılardan konuya yaklaşmak ve ihtiyaca göre hangi tür bütçelerin düzenlenmesi gerektiği belirlenmelidir. Örneğin uzun vadeli faaliyet hedefleyen işletmeler, proje bütçesi mantığıyla bütçe hazırlayamazlar. Bu onların yapısına uygun düşmez yanlış sonuçlar ortaya çıkarır.

Bütçeler konularına, sorunları ele alışlarına, işletme amaçlarına, teknik niteliklerine, başlangıç rakamlarına, süre ve kapsamlarına göre çeşitlere ayrılırlar<sup>177</sup>.

<sup>173</sup> KOZAK, a.g.e. s.187-188

<sup>174</sup> YALKIN, a.g.e. s.47

<sup>175</sup> AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, Yedinci Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.165

<sup>176</sup> ERENOĞLU Ahu, İşletme Bütçeleri ve Örnek Bir İşletmede Uygulama, Y.Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, s.37

### 2.6.1. Konuları Açısından

- **Gider Bütçeleri;** Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen mal (ve/veya hizmet) ile üretimin veya hizmetin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiği bütçelere bu ad verilir.
- **Gelir Bütçeleri;** Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında gelir açısından da tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçelere gelir bütçesi adı verilir. Bütçelerin bu tür ayrımı, işletmeni örgütsel yapısıyla yakından ilgilidir.

### 2.6.2. Sorunları Ele Alış Biçimlerine Göre Bütçeler

- **Proje Bütçeleri;** Proje bütçeleri belirli bir proje süresi içerisinde parasal kaynakların nasıl harcanacağını gösteren bir özettir. Bu bütçeler projeyi oluşturmada bir planlama aracı, projeyi uygulamada bir yönetim aracı, proje bitişinde bir değerlendirme aracı olarak kullanılırlar<sup>178</sup>.
- **Dönem Bütçeleri;** Belirli bir dönemi temel alan, bu dönem içinde tamamlansın, tamamlanmasın bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçe türüne denir.

### 2.6.3. Amaçlarına Göre Bütçeler

- **Program Bütçeleri;** Reklâm, genel yönetim vb. gibi gelir/gider ilişkisi doğrudan doğruya saptanamayan, ancak belirli programların gerçekleştirilmesini (çalışmasının tamamlanmasını), ulaşılabilecek sonuç olarak ele alan bütçe türleridir. Gelir/gider ilişkisi kısa sürede ve açıklıkla saptanamadığından, bu bütçelerin uygulanmasında denetim, gelirden çok, programın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği noktasından yapılıır.
- **Faaliyet Bütçeleri;** Gelir/gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde saptanabildiği faaliyet türlerinin bütçelenmesiyle faaliyet bütçesi

---

<sup>177</sup> PEKER, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, İ.Ü.Muhasebe Enstitüsü, 4.Baskı İstanbul, 1988. s.368

<sup>178</sup> Council for International Development, Project Budgets, [http://www.cid.org.nz/training/project\\_budgets.pdf](http://www.cid.org.nz/training/project_budgets.pdf), 2008

ortaya çıkar. Faaliyet bütçeleri de düzenleniş biçimlerine göre iki ana parçadan oluşur<sup>179</sup>.

#### 2.6.4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçe Çeşitleri

Bütçeler, teknik yapılarına göre; statik, karşılaştırmalı statik ve dinamik (esnek) bütçeler olarak üç ana gruba ayrılır<sup>180</sup>.

- **Statik(Sabit) Bütçeler;** Statik işletme bütçeleri, bir işletmenin belli bir döneminin tahmin edilen cari faaliyet seviyesi için düzenlenir. Bu bütçeler o dönemle ilgili bir tek faaliyet hacminin gelir ve giderlerinden oluşur<sup>181</sup>. Statik bütçe, düzenlendiği tarihten sonraki dönemlerde oluşacak muhtemel değişiklikler karşısında hiçbir şekilde değiştirilmez<sup>182</sup>.
- **Karşılaştırmalı Statik Bütçeler;** Seçenekli hareket biçimlerinden, en çok gerçekleşmesi olasılığı olanlarına göre daha önceden bütçe taslakları hazırlanması sistemi olarak bilinir. Bu bütçe anlayışına "Seçenekli Bütçeleme" de denir. Daha çok, birbirinden farklı faaliyet seçeneklerinin yürütülmesi olasılığı olan durumlarda kullanılır<sup>183</sup>.
- **Dinamik (Esnek) Bütçeler:** Kar planlama ve kontrol sisteminde, gider bütçeleri esnek bütçeler kavramına dayandırılır. Bütçe rakamlarının farklı gerçek kapasite kullanılışlarına göre ayarlanabilecek biçimde düzenlenebildiği bütçelere esnek işletme bütçeleri denir<sup>184</sup>.

Bu tür bütçelemede planlanmış farklı faaliyet hacimlerine göre bütçeler hazırlanmaktadır. Bir başka anlatımla, işletmede alternatif satış seviyelerine göre, örneğin; yüksek, düşük ve orta seviyelerdeki satış düzeyleri için farklı bütçeler hazırlanmaktadır. Planlanan dönem için hangi tür alternatif bütçenin yürürlükte olacağını tespit yönetimin sorumluluklarından birisidir<sup>185</sup>.

<sup>179</sup> BÜYÜKMİRZA, Kamil Maliyet ve Yönetim muhasebesi, Genişletilmiş 5. baskı, barış yayınevi, Özcan Ofset, Ankara, 1998, s. 515–516.

<sup>180</sup> PEKER Alparslan, a.g.e., s.368.

<sup>181</sup> YALKIN, a.g.e., s.11

<sup>182</sup> ÖZKAN Mehmet, Bütçe Hakkına, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=64](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=64)

<sup>183</sup> ÜSTÜN, Rıfat Yönetim Muhasebesi, Bilim Teknik Kitapevi, 3. Baskı, İstanbul - 1997, s. 155.

<sup>184</sup> SEVGENER A.Sait , HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem, Yönetim Muhasebesi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul., 2000, s.290

<sup>185</sup> TÜRKO Metin, Finansal Yönetim, Birinci Baskı, Alfa Basım Yayım Ve Dağıtım, İstanbul, 1999, s.216

Fiili sonuçlar, eğer yararlı ise güçlendirilebilir veya zararlı ise tersine çevrilebilir. Esnek bütçe fiili maliyet seviyesine bağlı olarak düzenleneceği için, fiili sonuçlar ile esnek bütçe arasındaki herhangi bir sapma faaliyet seviyesiyle ilgili olmayacaktır. Fiili sonuçlar ile esnek bütçe arasındaki bu sapmalar, esnek bütçe sapmaları olarak adlandırılır. Ana bütçe ve esnek bütçe arasındaki herhangi bir sapma faaliyet seviyesiyle ilgili olacağı için, maliyet kontrol amacına yardımcı olmaz. Bu farklılık, faaliyet düzeyi sapması olarak adlandırılır<sup>186</sup>.

### 2.6.5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler

- **Klasik Bütçeler:** Klâsik Bütçe anlayışında, temelde önceki yıllar bütçe rakamları ele alınır. Yeni yıl beklentileri (iş hacmi, faaliyet türü ve politikalarda) dikkate alınarak düzeltmelerle bir tür "trend uzatması" yapılır. Böylece yeni dönem bütçesi geçmiş yıl bütçelerinden etkilenmiş olur.
- **Sıfır Tabanlı Bütçeler:** Sıfır Tabanlı Bütçeleme, tüm harcama kalemlerinin hesaplamalarının, yeni periyoda göre, sıfır rakamından yola çıkarak yapılmasıdır. Bu yapılırken organizasyondaki her fonksiyonun gereksinimleri ve maliyetler göz önüne alınır. Bütçe daha sonra bu verilerden yola çıkarak, önceki dönem dikkate alınmaksızın oluşturulur<sup>187</sup>.

### 2.6.6. Sürelerine Göre Bütçe Çeşitleri

- **Uzun Dönemli Bütçeler;** Stratejik planlama adı ile de tanımlanan uzun dönemli bütçeler işletmenin amaçlarını, bu amaçlara varmak için kullanılan kaynakları ve bu kaynakları elde etme ile kullanma yöntemlerini belirleyen genel politikayı gösterir. Üç, beş ve daha uzun yılları kapsayan bu planlarda satışların kar düzeyinin, aktiflerin, sermaye yapısının ve sermaye sahiplerine verilecek kar paylarının rakamlandırılmasıyla uzun dönemli bütçeler elde edilir.
- **Yıllık Bütçeler;** Yıllık bütçeler bu işlemlerin bir yıl için yapılmasıdır.

<sup>186</sup> EBİÇLİOĞLU Fatih, KAHRAMAN Abdulkadir, Yönetim Muhasebesi, Türmob Yayınları, Ankara,2000, s.172

<sup>187</sup> INVESTOPEDIA, A Forbes Digital Company, Zero Based Budgeting-ZBB , <http://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp> , 2008



### 2.6.7. Kapsamlarına Göre Bütçeler

- **Departman Bütçeleri;** Bu bütçeler işletmedeki alt departmanlara göre düzenlenir. Bütçelerin her departman için ayrı ayrı düzenlenmesi ile departmanların başarı düzeyleri de ortaya çıkartılacaktır. Aynı zamanda departman bütçeleri her sorumluluk merkezine, belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için ilgili merkezin rolünün ne olduğuna ilişkin bir mesaj iletir. Departman bütçelerinin düzenlenmesi ise bölüm yöneticisinin sorumluluğundadır<sup>188</sup>.
- **İşletme Bütçeleri;** İşletme bütçeleri departman bütçelerinin bir arada toplanması ile elde edilen bütçelerdir<sup>189</sup>.

## 2.7. Bütçenin Temel İlkeleri

Bütçelerin beklenen sonuçları verebilmesi, işletmeye yararlı olabilmesi için bazı temel konulara dikkat edilmesi ve disiplinli çalışmalar gerekmektedir<sup>190</sup>. Beklenen faydanın sağlanabilmesi için gerekli olan ilkeler; yönetimin desteği ilkesi, örgütsel uyumluluk ilkesi, katılımcılık ilkesi, sorumluluk muhasebesi ilkesi, geçerlilik ilkesi, esnek uygulama ilkesi gibi ana başlıklar altında toplanabilir<sup>191</sup>.

### 2.7.1. Yönetim Desteği İlkesi

Yüksek yönetimdeki görevliler bütçe yönetimini içtenlikle desteklemelidir. Bu nedenle, üst yöneticilerin bütçe programının içeriğini ve özelliğini iyi anlamaları, kendilerine yararlı olacağına inanmaları, bütçeye işlerlik kazandırmak için gerekli yoğun ve ciddi yönetsel çabayı göstermeleri ve programı tüm ayrıntıları ile desteklemeleri zorunludur<sup>192</sup>.

<sup>188</sup> MORIARITY Shane, ALLEN Carl, Cost Accounting, 3. Baskı Jon Wiley & Sons Yay., USA, 1991 s.296

<sup>189</sup> ORAL, a.g.e s.117

<sup>190</sup> YALKIN a.g.e. s. 33–34

<sup>191</sup> HAFTACI Vasfi, İşletme Bütçeleri, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2005 s.56

<sup>192</sup> AKDOĞAN, Nalan, Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.607

Bütçe yönetici ve uzmanlarının bir görevi de, üst düzey yöneticilerin sisteme karşı olumlu tutumlarını sağlamaktır. Yönetim, bütçeleri, karar, planlama, kontrol aracı olarak kullanmalı ve bütçe el kitabının onayında duyarlı davranarak, bütçe dönemi öncesi onay vermeli ve yürürlüğe girmesini sağlamalıdır<sup>193</sup>.

### 2.7.2. Örgüt İlkesi

Bütçe sistemi, yetki ve sorumlulukları açıkça belirleyen sağlıklı bir örgütsel yapıya dayanmalıdır. İşletme bütçelerinde saptanan amaçlar, politikalar ve planlar kişiler yoluyla uygulanmaya konulacağından ve gerçekleştirileceğinden, işletme bütçelerinin kişisel sorumluluklar itibariyle düzenlenmesi zorunludur. Bu işletme bütçelerinin kontrolünün etkinliği yönünden de önemlidir<sup>194</sup>.

### 2.7.3. Katılma İlkesi

Bu ilkeye göre, bütçelerin düzenlenmesine tüm yönetim seviyelerinin katılması, bütçelerde saptanan amaçların ve planların gerçekleştirilmesi yönünden gereklidir. Sağlıklı işletme bütçeleri, bütçe yöneticileri, mali işler ve muhasebe yöneticileri, istatistikçiler, ekonomistler ve hat yöneticilerinin yakın işbirliği ile düzenlenir. İşletme bütçe yöneticileri bütçeyi hazırlamazlar; bu yöneticilerin sorumluluğu bütçe faaliyetlerine yardım etmek, bütçelerin düzenlenmesine ve uygulanmasına ilişkin konularda koordinatörlük ve danışmanlık hizmeti sağlamakla sınırlıdır<sup>195</sup>.

Katılmanın etkinliği, planlı ve sürekli olmasına bağlıdır. Astların hazırladığı planlar incelemeyen geçirilerek kabul edilmelidir. Kısaca her konuda astların görüşleri dinlenmeli fakat son kararı üst kademe yöneticileri vermelidir<sup>196</sup>.

<sup>193</sup>SEVGENER, HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.e. s.280

<sup>194</sup>YALKIN a.g.e. s. 33-34

<sup>195</sup>YALKIN, a.g.e. s., 34-36

<sup>196</sup>SEVGENER, HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.e. s.283

#### 2.7.4. Sorumluluk Muhasebesi İlkesi

Muhasebe sistemi “Finansal bilgiyi kaydetmek ve raporlamak için bir işletmede kullanılan prosedürler ve metodlar muhasebe sistemini oluşturur.”Muhasebe sistemleri bilgi üreten sistemlerdir. Muhasebe sisteminin temel amacı işletme ile ilgili iç ve dış kesimlere bilgi üretmektir<sup>197</sup>.

Sorumluluk muhasebesi, "işletmenin bölüm ya da alt bölümlerinde sorumluluk yüklenen yöneticilerin, bölümsel düzeyde faaliyet ve başarılarının ölçülebilmesini sağlamak için, muhasebe sisteminin tüm kayıt düzeni ile birlikte, işletmenin örgüt yapısı ve sorumluluk temeline göre düzenlenmesi" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>198</sup>.

Bütçenin hazırlanmasında sorumluluk yerleri temel alınır. Her sorumluluk yerine bağlı maliyet yerlerine kadar inilir. Bu maliyet yerleri için standartlar hazırlanır ve bütçe içinde yerini alır. İşletmelerde maliyet yerleri bakımından düzenlenmiş bütçeler, sorumlu yöneticilerin planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşmış olduklarını görmek için hazırlanan bir ölçü aracıdır. İşletme bütçelerinin sorumluluk yerlerine göre hazırlanması, sorumluluk yeri yöneticilerinin performansını ölçmeyi, planlanan amaçlara ne kadar uyulduğunu ve ulaşıldığını gözlemlemeyi sağlar<sup>199</sup>. Sorumluluk muhasebesi “giderleri ve maliyetleri, onları kontrol edecek olanların sorumluluğu olarak gören ve sorumlulukları kişilere bağlayan muhasebe sistemi”dir<sup>200</sup>.

#### 2.7.5. Gerçekçilik İlkesi

Bu ilke işletme bütçelerinde belirlenen amaçların saptanış biçimi ile ilgilidir. Yönetim bu amaçların ve hedeflerin saptanmasında hem gereksiz tutuculuktan, hem de yersiz iyimserliklerden kaçınmalıdır.

<sup>197</sup> UÇAR Çetin, “Seyahat İşletmelerinde Muhasebe Sistemi ve Bir Örnek Uygulama”, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya - 2000 s.29

<sup>198</sup> SUSMUŞ, Türker, Zincir Otel İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Verimliliğe Katkısı”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1996/2, 1996, s.115

<sup>199</sup> HAFTACI, a.g.e. s.7

<sup>200</sup> MANAV Cevat, Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Birinci Baskı, Desen Matbaacılık, Ankara, 1990. s.86

Bütçe sistemindeki amaçlar, elde edilmeleri olanaksız olan yüksek verimlilik düzeyinde saptanırsa, yapılan ciddi çabalara rağmen gerçekleştirilemeyecekleri için işletme personeli üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Aksi durumda, amaçların hiçbir ciddi çabaya gereksinim göstermeyen düşük bir seviyede saptanmaları halinde, bütçe standartları yapılan faaliyetlerin gerçek bir ölçüsü, olma niteliklerini taşımadığından; işletme personeli verimli faaliyetlerde bulunmaya teşvik edilmeyecektir.

### 2.7.6. Esneklik İlkesi

Bütçe sisteminin esneklik ilkesine dayandırılması saptanan amaçların gerçekleştirme ve geliştirilme olanaklarını artırır. Esneklik ilkesi, işletme bütçelerinin gerekli görülen durumlar ve değişen koşullar karşısında değiştirilebileceğini ve yeniden düzenlenebileceğini ifade eder.

İşletme bütçeleri gelecekle ilgili tahminleri içerdiğinden ve bütün olayları kapsamına alamayacağından bazı unsurlar görülmemiş veya tam değerlendirilememiş olabilir. Dolayısıyla her gün beklenilmeyen durumlarla karşılaşmak doğaldır. Bu nedenle, ilk bütçeye rağmen bütçe planlarında cari düzeltmelerin yapılması zorunludur<sup>201</sup>.

Esneklik ilkesi bakımından sürekli bütçeleme önemlidir. Ancak sürekli olarak öngörülerin düzeltilmesi, faaliyet öncesi kontrol yönünden, bölüm yöneticilerinin gerçek performansının ölçülmesinde yanılgılar ortaya çıkartabilir. Bu durumda yapılacak revizyon, olumsuz performansın gizlenmesine neden olabilir<sup>202</sup>.

---

<sup>201</sup> YALKIN, a.g.e., s.41

<sup>202</sup> SEVGENER, HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.e. s.282

## 2.8. Bütçelemenin Yönetimi

Bütçe uygulamasından beklenen yararların sağlanabilmesi, her şeyden önce bütçelemenin ciddi bir biçimde yönetilmesini gerektirir. Bunun için de, işletmenin örgüt yapısı içerisinde bütçelemeyle ilgili birimlerin oluşturulmasına ve bütçeleme çalışmalarının belli bir takvim çerçevesinde planlanıp yürütülmesine ihtiyaç vardır.

### 2.8.1. Bütçeleme Faaliyetlerinin Örgütlenmesi Ve Bütçe Sorumluluğu

Bütçeleme, ilgili tüm işletme bölümlerinin katılımıyla gerçekleştirilecek bir çalışmadır. Bu çalışmada bölümler arası eşgüdümü sağlayacak, her bir bölümün bütçeleme sırasında karşılaştıkları teknik sorunların çözümüne yardımcı olacak, bölümlerden gelen tahmin ve öngörülerini birleştirip bütçe haline dönüştürerek, üst yönetimin onayına sunacak ve daha sonra bütçe ile fiili rakamların karşılaştırmalarını yapıp, sorumluluk raporlarını düzenleyecek bir "bütçe birimi" oluşturulması gereklidir.

Bütçe birimi, büyük işletmelerde doğrudan genel müdüre veya mali işler genel müdür yardımcısına ya da muhasebe ve mali işler departmanına bağlı bir "bütçe müdürlüğü" şeklinde; daha küçük işletmelerde ise muhasebe müdürlüğü içerisinde bir "bütçe şefliği" halinde kurulabilir.<sup>203</sup>

Büyük bir işletmede bütçeleme faaliyetlerinin yapılması bir komisyon aracılığı ile yapılabilir. İşletmenin büyüklüğüne göre değişebilirse de komisyonda departman yöneticileri, genel müdür ve muhasebeci yer alır. Genel müdür komisyonunun başkanı, muhasebeci sekreter olarak görev alır<sup>204</sup>.

Orta büyüklükteki işletmelerde diğer elemanlar bütçelemenin yapılmasında önemli katkılarda bulunurlar. Bir komisyon veya muhasebe departmanı bölümlerin gelir ve harcama

<sup>203</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Ankara, 2003 s.670

<sup>204</sup> KOZAK, a.g.e. s.189

planlarını en son bütçe onaylanmadan önce gözden geçirebilir<sup>205</sup>. Küçük işletmelerde genellikle işletme sahibi veya yönetici bütçelemeyi yapar.

### 2.8.2. Bütçe Dönemleri

Bütçe döneminin uzunluğu bir hafta, bir ay, üç ay, bir yıl ve hatta bir yıldan da fazla olabilir. Belirli bir süre koşulu yoktur. Süre bütçenin nasıl kullanılacağına bağlıdır. Her durumda bütçe süresi, faaliyeti veya bir projeyi başlangıç anından bitirildiği noktaya kadar bir bütün olarak ele alacak biçimde saptanmalıdır.

Örneğin faaliyet bütçesi faaliyetlerin başından sonuna en az bir kez tamamlanmasını sağlayacak kadar uzun bir süreyi kapsamalıdır. Mal ve hizmetlerin satın alınması ile ilgili planlar bütçenin yalnızca bir parçasından ibarettir. Bütçe süresi, bu malların satılacağını satışlardan tahsilât yapılacağını ve satın almalar nedeniyle ortaya çıkacak borçların ödeneceğini gösterecek kadar uzatılmalıdır. Belki faaliyet süresi bir haftada tamamlanabilir. Böyle bir durumda bütçe, bu bir haftalık süre esas alınarak saptanabilir. Eğer işletmenin iş alanında <faaliyet süresi> (operating cycle) çok uzun bir süreyi kapsıyorsa bütçe bir yılı geçen süreleri kapsayacak biçimde hazırlanabilir<sup>206</sup>.

Bütçe sistemi uygulayan işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunda bütçeler yıllık olarak hazırlanır. Kontrol amacıyla da yıllık toplamlar 12'ye bölünmek suretiyle aylık tahminlere inilmiş olur. Mevsimlik değişmelerin önemli olduğu işletmelerde ise her ay için ayrı tahminler yapılabilmektedir. Ayrıca birçok işletme yılın ilk üç ayı (bazen altı ayı) için aylık tahminler yapmakta, geri kalan kısmı için global tahminlerde bulunmaktadır. Bazı işletmeler her üç ayda bir yeni bir bütçe hazırlarlar. Her üç ayın sonunda, o üç ayın tahminleri bütçeden çıkarılır ve bütçeye dördüncü üç aylık dönemin tahminleri eklenir.

Değişik bir uygulama da, bir bütçe yılını 28'er günlük 13 aya bölmektir. Bu uygulamada amaç, ayların gün sayılarının farklı olmasından ötürü ortaya çıkabilecek

<sup>205</sup> ORAL, Saime "Turizm İşletmelerinde Karar Verme Planlama ve Bütçeleme", Bilgehan Basımevi, İzmir, 1990. s.118-119

<sup>206</sup> PEKER, a.g.e s.434

kıyaslama güçlüklerini yok etmektedir<sup>207</sup>. Bütçe dönemi kararlaştırılırken dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır. İşletmeler bu faktörleri göz önünde bulundurarak bütçe dönemlerine karar verirler. Bunlar;

- İşletmenin tipi
- Bütçenin düzenlenme amacı
- İşletmenin içinde bulunduğu endüstri dalının özellikleri
- Muhasebe dönemi (özel hesap dönemi olabilir).
- Genel ekonominin sağlamlığı (belirsizlik hallerinde bütçe dönemi kısa tutulmalıdır).
- İşletme politikalarındaki değişimler (bütçe dönemi bu değişimlerin sonuçlarını kapsayacak kadar uzun olmalıdır).
- Mevsimlik faktörler.
- İşletme riski ve risk tipi (bütçe dönemi riskin bütünü ve en kötü halini kapsamalıdır).
- Finansman, üretim ve stok kontrol metodları.
- İstatistiklerin yapısı<sup>208</sup> olarak açıklanabilir.

### 2.8.3. Bütçe Takvimi

Genel işletme bütçesinin hazırlanması, işletmenin hemen hemen bütün bölümlerinin çeşitli yönetim basamaklarında belli bir sıra içerisinde gerçekleştirilmesi gereken bir dizi çalışmayı içerir. Çoğunlukla biri diğerinin yapılmış olmasına bağlı olan bu çalışmaların oluşturduğu sürecin herhangi bir noktasındaki gecikme, daha sonraki aşamaları zincirleme etkileyerek, sonuçta bütçenin zamanında yetiştirilememesine yol açar. Oysa bütçenin Ocak ayından başlayarak uygulamaya konulması gereklidir. Bu nedenle, bütçeleme çalışmalarının belli bir takvime göre yürütülmesi zorunluluğu ile karşılaşılır. Bütçe takvimi adı verilen ve bütçeleme sürecindeki her bir aşamanın hangi tarihe kadar tamamlanmış olması gerektiğini gösteren bu takvimin bir örneği Tablo 1’de verilmiştir<sup>209</sup>.

<sup>207</sup>GÜRSOY, Cudi Tuncer, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta Yayınevi, Ankara, 1999, s.611

<sup>208</sup>ATAMAN, Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, Yöneticiler İçin Muhasebe Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.s 351

<sup>209</sup>BÜYÜKMİRZA, a.g.e, 2003, s.671

<b>Tarih</b>	<b>Sorumlu Yönetici</b>	<b>Yapılacak İşler</b>
1/10-15/10	Bütçe Komitesi Başkanı	Bir dizi komite toplantısı yapılarak, gelecek için öngörülen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak araç ve politikaların belirlenmesi. Bunların enflasyon beklentileri, geçici satış tahminleri vb. ile birlikte bir bütçe rehberi halinde özetlenmesi
15 / 10	Yönetim Kurulu Başkanı veya Genel Müdür	Bütçe rehberinin bütçeleme çalışmalarına katılacak tüm birimlere gönderilmesi.
15/10 - 7/11	Pazarlama Müdürü	Satış tahminlerinin yapılması ve bütçe komitesine gönderilmesi.
7/11 - 15/11	Bütçe Komitesi Başkanı	Satış tahminlerinin bütçe komitesince gözden geçirilerek onaylanması.
15 / 11	Yönetim Kurulu Başkanı veya Genel Müdür	Onaylanmış satış tahminlerinin ilgili birimlere gönderilmesi.
15/11 - 7/12	Bölüm Müdürleri	Her bir bölümün kendi alanına giren bütçe tahminlerini yaparak genel müdüre sunması.
7/12-15/12	Genel Müdür	Bölmülerden gelen tahminlerin gözden geçirilip, varsa tutarsızlıkların giderilmesi ve genel müdürlük birimlerine ait tahminlerle birlikte bütçe müdürlüğüne gönderilmesi.
15/12 - 22/12	Bütçe Müdürü	Gelen tahminlerden hareket edilerek bütçe tasarısının hazırlanması ve bütçe komitesine gönderilmesi.
22/12 - 31/12	Bütçe Komitesi Başkanı	Gerekli ekleme ve düzeltmeler yapılarak, bütçe tasarısına son şeklinin verilmesi ve yönetim kuruluna sunulması.
31 / 12	Yönetim Kurulu Başkanı	Bütçenin yönetim kurulunda görüşülerek onaylanması ve tüm bölümlere gönderilmesi.

**Tablo 1** Bütçe Takvimi, **BÜYÜKMİRZA**, Kamil, a.g.e. , s.672

## 2.9. İşletme Bütçe Sisteminin Kapsam Ve Nitelikleri

İşletme bütçe sisteminin kapsamı, genellikle projeler, uzun dönemli işletme bütçeleri ile kısa dönemli işletme bütçelerinden oluşur. Ancak bu üç unsura ilişkin planlama faaliyetlerine geçmeden önce, yönetimin diğer unsurlarla ilgili saptama işlemlerini tamamlaması gerekir. Bu nedenle, işletme bütçe ve kar planlaması sisteminin geniş anlamli kapsamı şu şekilde ifade edilmektedir.



### Ana Plan

İşletmenin Genel Amaçları,  
İşletmenin Özel Amaçları,  
İşletme Stratejileri,  
Planlama Esasları

### Mali Plan

Projeler,  
Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri,  
İşletme Bütçesi (Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri)

Plan, bütçeye oranla daha genel kapsamlı, çok defa bir yıldan uzun bir döneme ilişkin ve kantitatif yönü sınırlı bir çalışmadır.

Bütçe ise, kısa süreli, ayrıntılı ve kantitatif bir çalışmadır. Bütçe ile plan arasında böyle bir ayırım yapılırsa da aralarında sıkı ilişkiler vardır. Çünkü bütçeler, plan hedefleri içinde düzenlenirler<sup>210</sup>.

Genel anlamda, bir bütçeleme sürecini ele alacak olursak, sıradan ve periyodik bütçelerden daha fazlası gözümüze çarpar. İşletme bütçe sistemi ve sorumluluk alanları Tablo 2'deki gibi gösterilebilir<sup>211</sup>.

---

<sup>210</sup> AYDIN, Nurhan, Finansal Yönetim, Birlik Ofset, Eskişehir, 1999, s.133

<sup>211</sup> YALKIN, a.g.e. s.52-53

<b><u>YÖNETİM FONKSİYONLARI</u></b>	<b><u>KAR PLANLAMA VE KONTROL SÜRECİNİN AŞAMALARI</u></b>	<b><u>SORUMLULUK ALANI</u></b>
<b><i>Planlama</i></b>	1) Dış Değişkenler	<b><i>Üst Kademe Yönetim</i></b>
	2) Yönetimin Hedefleri	
	3) Net Yatırım Hedefleri	
	4) Yatırım Stratejileri	
	5) Yönetim Planlama Stratejileri	
<b><i>İdare</i></b>	6) Proje Planları	<b><i>Orta Kademe Yönetim</i></b>
	7) Stratejik Kar Planlaması ( Uzun Dönem) 3 , 5 veya 10 yıl için	
	8) Taktiksel Kar Planlaması (Kısa Dönem) Gelecek yıl için	
<b><i>İdare</i></b>	9) Kar Planlarını Uygulama	<b><i>Bütün Yönetim Kademeleri</i></b>
<b><i>Kontrol</i></b>	10) Değerlendirme Raporları	
	11) Düzeltme - Yeniden Planlama	

**Tablo 2** Kâr Planlama ve Kontrol Sürecinin Aşamaları , **WELSCH** Glenn A., **HILTON** Roland W., **GORDON** Paul N., “ Budgeting Profit Planning and Control” Prentice Hall of India, New Delhi - 2001 s.73

### 2.9.1. Ana Plan

Uygulamada genellikle ihmal edilen ana plan, işletmenin temel amaç ve politikalarını, özel planlarını ve bunların uzun dönemde yönetim tarafından gerçekleştirileceği konusundaki taahhüdü belirler.

#### 2.9.1.1. İşletmenin Genel Amaçları

Her örgüt ve sosyal sistem, kendilerine toplum tarafından verilmiş temel görev ve fonksiyonlara sahiptir. Bu anlamda işletmenin amaçları, genel olarak iktisadi mal ve hizmetleri üreterek ya da pazarlayarak yarar sağlamaktır. Böylece işletmeler toplumun büyüme ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Bu amaçla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunur, teknolojiyle ve işletmeyle ilgili yenilikler yapmaya çalışır ve

tüketicilerin isteklerine cevap verir. Kolayca anlaşılabilceği gibi, genel amaçlar çevrenin işletmeye yüklediği bir görevdir. Eğer maddeler altında toplayacak olursak;

- Uzun dönemde kâr etmek,
- Satış geliri sağlama amacı,
- Topluma hizmet etmek yoluyla sosyal sorumluluk işlevini yerine getirmek,
- Varlığını sürdürme ve büyüme amacı olarak tanımlanabilir<sup>212</sup>.

Planlama faaliyetlerinin başlangıç noktası, işletme ile ilgili genel amaçların ve politikaların saptanmasıdır. Bunlar, işletmenin var olmasına ve faaliyette bulunmasına ilişkin temel felsefeyi ve görüşleri ortaya koyarlar. Genel amaçlar ve politikaların, işletme ile ilgili kişiler ve gruplar tarafından bilinmesi, işletmenin verimliliği ve kârlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratacağından çok önemlidir.

### **2.9.1.2.İşletmenin Özel Amaçları**

İşletme bütçe sisteminin bu aşamasında, işletmenin uzun dönemli ve kısa dönemli amaçlarının ve hedeflerinin ana hatlar itibariyle saptanması sağlanır. Bu saptama faaliyetinde işletmenin tümü ve çeşitli fonksiyonları ile bölümleri itibariyle kesin ve ölçülebilir hedefler ortaya konur. Bunlar, işletmenin tümü ve fonksiyonlar ile bölümler için geliştirilen uzun dönemli işletme bütçelerinin temellerini oluştururlar<sup>213</sup>.

### **2.9.1.3.İşletme Stratejileri**

İşletme stratejileri, genel ve özel amaçlara ilişkin tüm seçeneklerin saptanması ve bunların en iyisinin seçimi ile ilgilidir. Bu stratejiler hem uzun dönem hem de kısa dönem ile ilgili olarak saptanırlar. İşletme stratejilerinin saptanma işlemi, işletmeye etki eden kontrol edilemeyen ve kontrol edilen değişkenlerin tam bir değerlemesine dayandırılmalıdır. İşletmenin temel stratejileri saptanırken, işletmenin uzun dönemli başarısına etki eden şu önemli unsurlar da ele alınmalıdır:

<sup>212</sup> İşletme Portalı , <http://www.isletme.biz/content/view/359/27/> , 24.12.2006

<sup>213</sup> YALKIN a.g.e. s..52–53

Kar oranları ve yatırım kazanç oranı ile ölçülebilecek mali faaliyetler,  
 Piyasaya nüfuz etme ve ürün liderliğine ilişkin piyasa etkililiği,  
 Ürün ve hizmet kalitesi,  
 Personel ilişkileri,  
 Mali ve fiziki kaynakların geliştirilmesi,  
 Halkla ilişkiler ve  
 Verimliliğin geliştirilmesi'dir.

Temel stratejiler, yönetim tarafından saptanırlar. Bu stratejilerin sürekli değerlendirilmesi ve yeniden tanımlanması esas olmakla beraber, uygulamada dönemsel değerlendirmenin temel ilke olduğu görülmektedir<sup>214</sup>.

#### **2.9.1.4. Planlama Esasları**

Üst kademedeki yönetim tarafından hazırlanan planlama esasları projeler ile uzun ve kısa dönemli işletme bütçelerinin düzenlenmesine, uygulanmasına ve kontrolüne ilişkin ilkeleri, yetki ve sorumlulukları, teknikleri, yöntemleri ve usulleri kapsamına alır. Uygulamada, planlama esasları, bütçe el kitabı olarak karşımıza çıkmaktadır. Planlama esasları veya bütçe el kitabının değişen koşullara göre dönemsel olarak yenilenmesi ve planlama faaliyetlerine başlamadan belli bir süre önce ilgili işletme personeline ulaştırılması temel ilkedir<sup>215</sup>.

#### **2.9.2. Mali Plan**

Mali plan ise, ana plan kapsamının kantitatif hale konulmasıdır. Diğer bir deyişle, mali plan belli bir döneme ilişkin yönetim amaçlarının, politikalarının ve planlarının finansman terimleri ile ifade edilmesidir<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> YALKIN a.g.e. s.53

<sup>215</sup> YALKIN a.g.e. s.54

<sup>216</sup> YALKIN, a.g.e. s. 51

### 2.9.2.1.Projeler

Proje, belirli bir sırada icra edilmek zorunda olan birbirleri ile ilişkili faaliyetlerin genel adıdır. Projede belirli amaçlara ulaşmak için maliyet, program ve kalite parametreleri içinde tüm kaynaklar, geçici bir organizasyon içinde toplanırlar<sup>217</sup>.

Projeler, belirli tek bir hedefi gerçekleştirmek için, dikkatli planlanmış ve organize edilmiş planlamalardır. Bir bina yapımı, yeni bir bilgisayar sisteminin kurulması projelere örnektir. Proje yönetimi, proje hedeflerini içeren proje planlarının geliştirilmesini, görevlerin açıklanmasını, hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesini, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını, bütçeyi ve zaman programlamasını kapsar<sup>218</sup>.

### 2.9.2.2.Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri

Temel hedefler işletmenin uzun dönemli planlarından yararlanılarak tespit edilir. Başka bir ifade ile işletme bütçesinde hareket noktası işletmenin uzun dönemli planlarıdır. Bu nedenle zaman açısından uzun dönemli planların, işletme bütçesinden önce hazırlanması gerekir.<sup>219</sup> Uzun dönemli işletme bütçeleri veya uzun dönemli planlar, uzun dönemli planlama sonucu elde edilir. Uzun dönemli işletme planlaması son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Uzun dönemli işletme bütçelerinin temel amacı, çeşitli planların genel amaçlarının gerçekleştirilmesi sonucunda, faaliyet sonuçları ve mali durum üzerinde yaratacağı etkiyi saptamaktır.

Ayrıca uzun dönemli işletme bütçeleri düzenlenirken, işletmenin mali gücü de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü uzun dönemli planlar işletmenin mali politikaları üzerinde önemli etkiler yaratırlar. Planlanan amaçlar için gerekli fonlar sağlanamazsa, planların geçerliliği ortadan kalkar. Uzun dönemli planlar için hem gerekli finansman olabirliliği test edilmeli, hem de bu finansman uygun maliyette sağlanmalıdır<sup>220</sup>.

<sup>217</sup> TOP, Aykut Üretim Sistemleri Analiz ve Planlaması Ekim 1996, s:161

<sup>218</sup> MANAGEMENT LIBRARY, Project Management [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/project/project.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/project/project.htm) , 2008

<sup>219</sup> KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat, Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2002. s 369

<sup>220</sup> YALKIN, a.g.e. s. 54–56

### 2.9.2.3.İşletme Bütçesi (Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri)

Bütçeler belirli bir dönem için, işletmenin performansını ve finansal hedeflerini oluşturan finansal planlardır. Bir başka deyişle, bütçeler yönetimin amaç ve hedeflerini finansal terimlerle ifade ederler.

İşletme bütçesi veya kısa dönemli işletme bütçesi, uzun dönemli işletme bütçelerine dayanır ve daha açık bir deyişle uzun dönemli işletme bütçelerinin en yakın dilimine ilişkin veriler, işletme bütçesinin temelini oluştururlar. İşletme bütçesi, bütçe dönemine ilişkin işletme yönetim politikalarının ve hedeflerinin sayısal ve resmi ifadesi olarak tanımlanabilir. İşletme bütçesinde faaliyetler, sorumluluk merkezleri, ürünler ve ara dönemler ayrıntılı bir biçimde yer alırlar<sup>221</sup>.

## 2.10. Bütçe Süreci Ve Aşamaları

Yüksek kademece belirlenen ve bütçelemede rehber olabilecek temel varsayımlar işletmenin alt kademelerine iletilir. Bu varsayımlar ve diğer bilgilerden hareketle sorumluluk merkezi yöneticileri bütçe öngörülerini yaparlar ve bölümleriyle ilgili ilk bütçe taslakları oluşur.

Her bölümün ortaya koyduğu bütçe taslaklarındaki öngörüler tartışılarak, belirli bir yönde uzlaşma sağlanır.

Bütçenin düzenlenebilmesi için, bütçe rakamlarının veya bu rakamların hesaplanmasında esas alınacak bilgilerin elde olması gereklidir. Bunların elde edilmesi ise geniş kapsamlı çalışmalara ihtiyaç gösterir. Bütçelemenin en zor kısmını oluşturan bu çalışmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır<sup>222</sup>.

---

<sup>221</sup> YALKIN, a.g.e. s. 61

<sup>222</sup> SEVGENER – HACİRÜSTEMOĞLU, a. g. e., s. 281.

### 2.10.1. Bütçe Rehberinin Hazırlanması

Bütçe rehberi, bütçe programının tanıtılması ve sürdürülmesini sağlayan, bütçe politikalarını açıklayan, bütçe hazırlama şekil ve tekniklerini açıklayan bir rehberdir. Bütçenin hazırlanmasında her bölümün standart bir süreç uygulaması için bütçe politikalarının resmi olarak açıklandığı bu tür yol gösterici bir rehber ihtiyacı vardır<sup>223</sup>.

Üst yönetimin sorumluluğunda olan bu rehber, esas itibarıyla iki bölümden oluşur. Öncelikle işletme dışı etkenlerle ilgili beklentiler belirlenir, sonrasında bütçe dönemine ilişkin hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek politikalar ortaya konur<sup>224</sup>. Bütçeler işletmenin mevcut yapısı ve özellikleri çerçevesinde hazırlanır. Bu doğrultuda bütçelerin hazırlanmasında ayrıntılı planlama varsayımlarının önemi büyüktür<sup>225</sup>.

#### 2.10.1.1. İşletme Dışı Etkenlerle İlgili Beklentiler

Daha çok ülkenin ekonomik durumuyla ilgili konuları içeren bu bölümde, bütçe dönemi için beklenen ekonomik büyüme oranı, enflasyon düzeyi, faiz oranları, döviz kurları, sektörel büyüme hızı, v.b. gibi bilgilere yer verilir<sup>226</sup>.

#### 2.10.1.2. Hedefler ve Politikalar

İşletme bütçeleri hazırlanırken öncelikle işletmenin bütçe dönemine ilişkin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek politikalar ortaya konur. Örneğin, "Gelecek dönemdeki ana hedefimiz, piyasa payımızı artırmaktır. Bu amaçla, rakiplerimize oranla daha düşük fiyat (düşük maliyet-düşük kar marjı) ve daha yüksek reklam politikası izlenecektir. Ayrıca, satışları artırmak için, bütünüyle peşin satış politikasından vazgeçilerek, % 50 peşin, % 50 bir ay vadeli satışa yönelinecektir. Alımlar olanaklar ölçüsünde peşin yapılarak, vade

<sup>223</sup> HAFTACI, a.g.e. s.28-29

<sup>224</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. 2003 s.673

<sup>225</sup> SEVGENER – HACİRÜSTEMOĞLU, a. g. e. s. 279-281

<sup>226</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. 2003 s.673

farkı ödenmeyecektir.” şeklinde bir açıklama, bu bölümün içeriği konusunda yeterli fikir verebilir<sup>227</sup>.

Hedefler ve politikalar belirlenirken, farklı seviyelerdeki kişilerin ve örgüt amaçlarının birbirleriyle ahenkli ve uyum içinde olmasına dikkat edilmelidir<sup>228</sup>. Hedefler ve politikalar belirlendikten sonra, hazırlanan bütçe rehberi, bütçeleme çalışmalarında göz önünde bulundurulmak üzere, tüm bölümlere gönderilir.

### **2.10.2. Ayrıntılı Bütçelerin Hazırlanması**

Bütçe hazırlıklarının yapıldığı dönemdeki çalışmalar, bütçede esas alınacak verilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Bundan sonra yapılması gereken söz konusu verilerden hareketle bütçenin hazırlanmasıdır. Bu, esas itibarıyla, bütçe verilerinin sistematik bir biçimde birleştirilmesini sağlayan ve bütçeleme sistemi diyebileceğimiz mekanik bir süreçtir.

Bütçeleme verilere ve hedeflere göre tahminde bulunmaktır. İşletmelere ait bütçeler hazırlanırken detaylara inmek öncelikle satış ve maliyetlere ilişkin tahminlerde bulunmak gerekir. Bunların dışında diğer verilerinde belirlenmesi bütçenin gerçekçiliği açısından yararlı olur<sup>229</sup>.

#### **2.10.2.1. Satış Bütçesi ve Satış Tahminleri**

Satış öngörülere için işletme iç sayısal bilgileri, pazar verileri ve özel araştırma sonuçlarından yararlanılır. Araştırmalara bağlı olarak işletme içi rakamlar ile gelecekteki pazar gelişmeleri istatistiksel çözümlerle incelenir<sup>230</sup>. Satış bütçesi genel bütçenin hazırlanmasındaki ilk düzenlenmesi gereken bütçedir<sup>231</sup>.

Satış bütçesinin hareket noktası ise, satış tahminidir. Satış bütçesi, işletme faaliyetlerine yönelik olarak bütçe dönemi için planlanan geliri ayrıntılı olarak gösteren

<sup>227</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. 2003 s.673

<sup>228</sup> DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul 1996, Beta Yayınları, s. 40.

<sup>229</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. 2003 s.681

<sup>230</sup> SEVGENER – HACİRÜSTEMOĞLU, a. g. e., s. 280.

<sup>231</sup> SHIM J. K. ve SIEGEL J. G., Budgeting Basics And Beyond, Printice Hall Yayınları., New Jersey, 1994, s.70



bütçedir<sup>232</sup>. Satış tahminleri arasında gelecekteki karlar, mal değişiklikleri, kapasite artırımları, sermaye gereksinimleri vb. sayılabilir. Bunlarla ilgili tahminler, tamamen ya da büyük ölçüde işletmenin denetimi altında bulunduğundan "işletme içi tahminler" olarak adlandırılır.

Öte yandan, gelecekteki ekonomik koşulların, rakip stratejilerinin, politik durumların ve teknolojik değişikliklerin kestirilmeye çalışıldığı bu gibi tahminlere "işletme dışı tahminler" adı verilir. Satış tahminleri, işletmenin faaliyetlerine etki eden dış faktörlerle, işletme faaliyetleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ve derecesini açıkça ortaya koyabilir<sup>233</sup>.

Satış tahmini yöntemleri, en basit olanından başlayarak, pazar araştırması verileri ile ekonomik verilerin istatistiksel ve matematiksel hesaplamalarını zorunlu kılan karmaşık yöntemlere dek uzanır. Bu yöntemlerin uygulanabilirliği ise işletenin niteliklerine bağlıdır. İşletmelerin bazıları, bu yöntemlerin bir karmasını kullanabilir<sup>234</sup>. Satış tahminlerinde genellikle birden fazla yöntem bir arada kullanılır. Uygulamada kullanılan başlıca yöntemler şunlardır<sup>235</sup>:

- **Pazar Araştırması:** Bu yöntemde, mevcut ve potansiyel alıcılarla doğrudan temas kurularak, belirtilen üründen ve belirtilen koşullarda gelecek yıl ne kadar alım yapmayı planladıkları sorulur. Yurtdışında satış acentalarının yaptıkları araştırmalar buna örnek verilebilir.
- **Satış Elemanlarının Görüşleri:** Bu yöntemde satış elemanlarına tahmin formları dağıtılır ve bu formları kendi tahminleri doğrultusunda doldurmaları istenir. Satış elemanları bu formları doldururken, kendi deneyimlerinden ve alıcıları yakından tanımanın avantajından yararlanırlar. Tur operatörleri, çalışmakta oldukları satış acentalarının satış elemanlarına bu şekilde danışabilir ve mevcut müşteri portföyünün eğilimlerinin saptayabilir.
- **Deneme Satışları:** Özellikle yeni ürünlerde ya da diğer yöntemlerin başarılı biçimde uygulama şansı bulunmayan durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Tüm pazar için tipik sayılacak belli bölgeler (şehir, mahalle, v.b.) seçilir ilgili ürünler bu bölgelerde satışa sunulur ve belli bir dönem boyunca satışlar gözlemlenir. Elde edilen sonuçlar tüm pazara uyarlanır. Deneme satışları turizm sektöründe şu şekilde değerlendirilebilir. Tur operatörleri

<sup>232</sup> YÜKÇÜ, Süleyman, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1992 s.760

<sup>233</sup> ÇALIK, Nuri, Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım, Eskişehir, Anadolu Üniv. Basımevi, 1992, s.73

<sup>234</sup> ÜSTÜN, a.g.e. s.76

<sup>235</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. 2003 s.675

yeni ortaya çıkan, yeni moda olan, yeni keşfedilmiş destinasyonlara müşteri göndermeye çalışarak veya daha önce satış yapmakta olmadığı yeni şehir veya kasabalardan müşterilere ulaşmaya çalışarak, fazla risk almadan küçük çaplı operasyonlar organize edip satışa sunabilir. Satış hacmi ve talebe göre bu bölgelere ait operasyon kapasitesini ve süresini arttırabilir, bu bölgelerde kendi ofislerini açabilir, hatta bu bölgelerde otel işletme faaliyetine dâhi geçebilirler.

- **Uzmanların Görüşleri:** Bu yöntemde satış tahminleri, pazarı iyi tanıyan uzmanların görüşleri esas alınarak yapılır. Sektörde tecrübeli, tatil destinasyonları ve satış yapılacak pazarlar hakkında bilgisi olan uzman ve yöneticilerden alınan görüşler bu türdendir.

- **Trend Analizi:** Geçmişten bugüne kadar satışların göstermiş olduğu gelişme eğiliminin matematik-istatistik yaklaşımlarla belirlenmesi ve aynı eğilimin gelecekte de devam edeceği varsayılarak, tahmin yapılmasıdır. Satış trendinin büyük dalgalanmalar göstermediği veya dalgalanmaların mevsimlik ya da konjonktürel olarak karşımıza çıktığı durumlarda, başarı şansı yüksek bir yöntemdir. Düzensiz ve önemli dalgalanmalar söz konusu ise bu yöntem tavsiye edilmez<sup>236</sup>. Kapalı gruplar tarzında satılan Anadolu turları veya belli dönemlerde gerçekleşen dini turların satış tahminlerinde kullanılabilir bir yöntemdir.

- **Regresyon Analizi:** Satışlarla, satışları belirleyen faktörler arasındaki ilişkilerin geçmiş dönemlere ait veriler kullanılarak matematik-istatistik yaklaşımlarla saptanmasıdır. Satışları belirleyen pek çok faktörden en fazla etkili olan birkaç tanesi seçilir. Örneğin, satış fiyatı, reklam harcamaları, nüfus ve milli gelir alınır. Bunların geçmiş dönemlerdeki değerleri, aynı dönemlerin satışlarıyla karşılıklı olarak analize tabi tutulur. Elde edilen fonksiyonda belirleyici faktörlerin gelecek yıl için beklenen değerleri yerine konularak, gelecek yılın satış tahminlerine ulaşılır. Özellikle satışlarda düzensiz dalgalanmalar görülen durumlarda, bu yöntem trend analizinden çok daha başarılı sonuçlar verebilmektedir<sup>237</sup>. Tur operatörlerinin paket tur satış tahminlerinde uygulanabilecek bir yöntemdir. Paket tur satışlarında birçok faktör etkileyici rol oynar.

- **Birleşik Yöntemler:** Uygulamada işletmenin saydığımız yöntemlerden sadece birine veya bir grubuna dayanarak satış tahmininde bulunması imkanının olmadığı saptanmıştır. İşletmelerin büyüklüklerini, özelliklerini, mevsimlik etkileri vb. etkenleri göz önüne alarak bütün yöntemlerden faydalanarak satış tahminlerini geliştirmeleri uygundur<sup>238</sup>.

<sup>236</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. , 2003 s.675

<sup>237</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e. , 2003 s.676-677

<sup>238</sup> SEVGENER, HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.e., s.301

### 2.10.2.2. Hizmet Üretim Giderleri Bütçesi ve Gider Tahminleri

Hizmet işletmelerinde arz edilen hizmetler için yapılan giderlerin fiili tutarları muhasebesel olarak Hizmet Üretim Maliyetleri olarak izlenir. Hizmet Üretim Maliyeti hesabının alt hesapları olarak “Hizmet Malzeme Maliyetleri”, “Hizmet İşgücü Maliyetleri” ve “Diğer Hizmet Üretim Maliyetleri” kullanılabilir<sup>239</sup>. Hizmet işletmelerinde bu giderlere ait bütçeleri düzenleyebilmek için öncelikle bütçe dönemine ait giderler tahmin edilmelidir. Gider tahmini yaparken değişken ve sabit giderleri iyi saptamak gereklidir. Sabit giderler; belirli bir zaman diliminde faaliyet hacmindeki değişimlerden etkilenmeyen giderlerdir. Değişken giderler; faaliyet hacmine bağlı olarak artan veya azalan giderlerdir.<sup>240</sup>

Her bir giderin iş hacmi ile bağlantısını gösteren gider fonksiyonları çoğunlukla doğrusal fonksiyonlar olup, genel denklem:  $y = ax + b$  şeklindedir. Bu denklemde;

$y$  = ilgili giderin toplam tutarı,

$x$  = iş birimi sayısı (üretim veya satış miktarı)

$a$  = giderin iş birimlerine bağlı olarak değişen kısmının iş birimi başına tutarı

$b$  = giderin iş birimi sayısına bağlı olmayan kısmının toplam tutarıdır

Bir örnek verecek olursak; Bir seyahat acentasının düzenlediği günlük tur maliyeti

$y$  = toplam tur maliyeti

$x$  = tur katılacak kişi sayısı

$a$  = kişi başı değişken maliyetler( ören yer giriş , yemek v.b.)

$b$  = araç kira maliyeti

$y = ax + b$  şeklinde hesaplanabilir.

Daha geniş bir örnek vermek istersek; Bir seyahat acentasının tüm giderleri

$y$  = toplam giderler

$x$  = planlanan müşteri sayısı

$a$  = gelecek kişi başı değişken maliyetler (otel, transfer, tur, rehber maliyeti v.b.)

$b$  = genel yönetim giderleri (ofis kira, personel maaş, elektrik, vergi, sigorta)

$y = ax + b$  şeklinde hesaplanabilir.

<sup>239</sup> KIZIL Ahmet, Web Muhasebe, <http://www.webmuhasebe.com/Konular/hizuretmaliy.htm> ,2008

<sup>240</sup> AKDOĞAN, Nalân, Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, SMMM Odası Yayınları, Ankara, 1994, s. 26.

### 2.10.2.3. Diğer Verilerin Saptanması

Bütçenin düzenlenebilmesi için, yukarıda sayılanların dışında bazı verilere daha ihtiyaç vardır. Bunlardan bütçe rehberinde yer alanlar doğrudan oradan alınır. Bütçe rehberinde bulunmayanlar ise buldukları kaynaklara gidilerek veya özel incelemeler yapılarak saptanır. Bu verilerin başlıcaları şunlardır<sup>241</sup>:

- **Peşin ve Kredili Satış Oranları:** Toplam satışların ne kadarının peşin, ne kadarının kredili olarak yapıldığı, nakit bütçesinin düzenlenebilmesi için gerekli bir bilgidir. Bu bilgi, işletmenin geçmiş dönemlerdeki satışlarının peşin-kredili şeklinde dağılımı belirlenerek elde edilir.
- **Ticari Alacakların Tahsilât Durumu:** Ticari alacakların ne kadarının hangi sürelerde tahsil edildiği, ne kadarının ise şüpheli duruma düştüğü hem nakit bütçesi hem proforma bilanço açısından önem taşır. Bunun belirlenmesi için, önce geçmişteki ortalama tahsilât durumu ve varsa tahsilâttaki değişme trendi saptanır.
- **Brüt Kar Marjları:** Özellikle çok çeşitli malların alım-satımını yapan ve bu nedenle miktar ayrıntısına girmeden satışlarını doğrudan tutar bazında tahmin etmek zorunda kalan işletmelerde satışların tahmini maliyeti brüt kar marjına göre belirlenir.
- **Peşin ve Kredili Alış Oranları:** Hammadde, malzeme veya mal alımlarının ne kadarının peşin, ne kadarının kredili yapıldığı, nakit bütçesi için gereklidir. Bu bilgi, geçmiş dönemlerdeki dağılımlar ve varsa gelecek bütçe dönemi için alım politikasında öngörölmüş değişiklikler dikkate alınarak belirlenir.

Turizm sektöründe peşin ve kredili satışlar çeşitli şekillerde görülebilmektedir. Bir tur operatörünün, destinasyondaki bir otelin tüm odalarını bir yıl önceden tüm riske katlanarak alması ve ödemesini önceden yapması bu şekilde değerlendirilebilir. Bunun yanında acentanın, otellerle cari hesap çalışarak, müşteri otele giriş veya çıkış yaptıktan sonra ödeme yapması kredili alış olarak değerlendirilebilir.

- **Ticari Borçların Ödeme Koşulları:** Ticari borçların ne kadarının hangi sürelerde ödendiği, hem nakit bütçesi, hem proforma bilanço için önem taşır. Geçmiş dönemlerin yerleşmiş ödeme biçimleri ya da satıcılar tarafından tanınan vadeler, borca eklenen vade farkları ve buna göre üst yönetimce belirtilmiş ödeme tercihleri esas alınarak belirlenir.

<sup>241</sup> BÜYÜKMİRZA, a.g.e., s.679

- **Stok Politikası:** İşletmede ne kadar stok bulundurulacağı, üretim ve alım miktarlarının belirlenmesinde önem taşır ve hem nakit bütçesini hem proforma bilânçoyu ilgilendirir. Stokların saptanmasında, geçmiş dönemlerin ortalama stok devir hızları, bu devir hızlarında gözlenen değişme trendleri ve gelecek bütçe dönemi için öngörölmüş politika değişiklikleri göz önünde bulundurulabildiği gibi, ekonomik sipariş miktarı modellerinden de yararlanılabilmektedir<sup>242</sup>. Stok turizm sektöründe genelde yer almaz. Konaklama işletmelerinde gıda, temizlik, yiyecek ve içecek stokları vardır.

Tur operatörleri ve seyahat acentalarının ürünleri stoklanamaz. Ancak bu işletmeler ileriye dönük satış hedefleri doğrultusunda bazı unsurları garanti altına alırlar. Örneğin bir seyahat acentası otellerden belli bir miktarda odayı peşinen satın alabilir, anlaşmaya göre belli bir oda sayısını ayırtıp bunlar için ön ödeme yapabilir veya ödeme yapmaksızın çalışmakta olduğu otellerden oda kontenjanları ayırtabilir. Tur operatörleri de uçak işletmelerinden charter uçak veya mevcut uçaklardan belli miktarlarda koltuk sayısını çok önceden satın alabilirler.

- **Finansal Borç Koşulları:** Bankalardan alınmış kredilere ve bunların faizlerine ait ödeme takvimleri, işletmece çıkarılmış menkul kıymetlerin (tahvil, finansman bonosu, vb.) itfa planları veya vadeleri, süresi belirlenmemiş kredilerin ödenmesine ilişkin üst yönetim politikaları, bütün bunlara ilişkin faiz oranları ve yeni borçlanma gereği doğduğunda hangi koşullarda ne kadar borç alınabileceği gibi konular, hem nakit bütçesi, hem de proforma bilânço ve gelir-gider tablosu için gereklidir.

- **Bütçe Dönemi Başındaki Bilânço:** Nasıl ki muhasebe dönemi başındaki bilânço bilinmeden dönem sonu finansal tabloları çıkartılamazsa, bütçe dönemi başındaki bilânço bilinmeden de proforma tabloları ve nakit bütçesini düzenlemek olanaksızdır. Bütçe dönemi başındaki bilânço, bir önceki dönem sonuna ait fiili bilânçodur<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> BÜYÜKMİRZA a.g.e. s.680

<sup>243</sup> BÜYÜKMİRZA a.g.e. s. 681

#### 2.10.2.4. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri bütçesi ise pazarlama fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde ortaya çıkacak bu giderlerin tahminini içermektedir<sup>244</sup>. Pazarlama satış ve dağıtım giderleri, mamullerin üretiminden tüketicilerin eline geçinceye kadar yapılan tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için katlanılan giderleri kapsamaktadır. Satış giderleri kalemleri arasında satış, reklam, tanıtım ve depolama giderleri yer almaktadır.

#### 2.10.2.5. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi

Genel yönetim giderleri, bir işletmenin yönetim fonksiyonları, işletme politikasının belirlenmesi, organizasyon ve kadro kuruluşu, büro hizmetleri, kamu ilişkileri, güvenlik, hukuk işleri, personel işleri, kredi ve tahsilatı da kapsayan muhasebe ve mali işler servislerinin giderlerini kapsamaktadır<sup>245</sup>. Bu bütçeyi hazırlama sorumluluğu, genel yönetimle ilgili belirli fonksiyonları yürütmekle görevli olan yöneticilere yüklenir<sup>246</sup>.

#### 2.10.3. Bütçe Tasarısının Düzeltilmesi

Bütçe tasarısıyla ilgili görüşmeler sırasında önemli değişiklikler varsa tahminlerin yeniden yapılması, işlere yeniden başlanması istenebilir. Ancak bütçe süreci iyi uygulanıyorsa böyle durumlar ile karşılaşma ihtimali düşük olacaktır. Tasarının tartışılıp uzlaşılması işi bir üst kademede ele alınınca daha önce üst kademe durumunda olan bir personel, şimdi tahminleri yapan, sunan ve savunmasını üstlenen personel durumuna geçmektedir. Bu durumu iyi bildiği için bütçe tahminlerini kendi astı ile son derece dikkatli tartışması ve bir üst kademede savunmasını yapacağı rakamlar üzerinde uzlaşması gerekir. Tek tek her bütçe üst kademelere doğru çıktıkça bunlar arasındaki ilişkiler de inceleme konusu olur<sup>247</sup>.

<sup>244</sup> ÇAM S. İşletmelerde Bütçe Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul. 2006, s.77

<sup>245</sup> TOKMAK M. Örnekleriyle Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Vergi Uygulaması, Kozan Ofset, Ankara, 1997, s.556

<sup>246</sup> ÇAM, a.g.e. , s.77

<sup>247</sup> GÜRSOY, a.g.e. s.617

#### 2.10.4. Tasarının Onaya Sunulması

Önceki tüm aşamalar tamamlandıktan sonra tahminler, yönergeler, analiz bölümlerinin ele alındığı bütçe el kitabı Genel Kurul veya Yönetim Kurulunun onayına sunulur. Genel Kurul veya Yönetim Kurulu işletme içi ve dışı etkenleri göz önünde bulundurarak incelemelerini yapar ve onayladığı bütçe bastırılır, ilgili personele dağıtılarak yürürlüğe girer<sup>248</sup>.

#### 2.11. Bütçe Kontrol Sistemi Ve Bütçe Kontrol Raporları

İşletmeler, faaliyetlerinin etkinliği ve başarısı ile ilişkili olarak işletme rapor sistemine büyük bir önem verirler. Bu sistemde yer alan raporlar işletmenin ve işletme ile ilgili kişi ve kuruluşların çeşitli gereksinmelerini cevaplar<sup>249</sup>.

##### 2.11.1. Bütçe Kontrol Sistemi

Hiçbir planlama sistemi etkili ve verimli bir kontrol olmadan başarılı olamaz. Bütçeleme kontrol işlevine yakından bağlıdır. Örgüt içerisinde, bütçeler yardımı ile kontrol uygulaması, bütçesel kontrol sistemi olarak bilinmektedir. Bütçe kontrol sistemi;

- Çeşitli bütçelerin hazırlanmasını
- Gerçek sonuçların, bütçe ile sürekli karşılaştırılmasını
- Değişen koşullar ışığında bütçelerin revize edilmesini içerir.

Bütçe kontrol sistemi katı olmamalı, kişisel inisiyatif ve yönlendirmeler için yeterli esnek bir alan bulunmalıdır. Bütçe kontrolü her bölümle bağlantılı organizasyonu sağlamada, maliyetleri kontrol etmede ve genel başarıya ulaşmada önemli bir araçtır<sup>250</sup>.

Bütçe kontrol sistemi, tüm gelir ve harcamalarımızı içeren bir Gelir/Gider Raporu verir. Bu rapor o andaki mali durumu orijinal bütçelenmiş olanla karşılaştırır ve yıl içerisinde

<sup>248</sup> SEVGENER, HACİRÜSTEMOĞLU, a.g.e.s.294-296

<sup>249</sup> YALKIN, a.g.e. s..223,225

<sup>250</sup> Budget And Budgetary Control, Accounting And Finance on Computers, CS54 Project  
<http://www.laynetworks.com/Accounting%20and%20Finance%20on%20Computers.htm> , 2001

yönetim tarafından faaliyetleri izlemek ve kontrol etmek için kullanılır. Öncelikle bütçe gelir kalemleri listelenir. Bu kalemler ayrıca departmanlara göre ara toplamlar halinde de gruplandırılabilir<sup>251</sup>.

### 2.11.2. Bütçe Kontrol Raporlarının Düzenlenme Esasları

Bütçe kontrol raporlarının temel özellikleri, niteliklerine ve büyüklüklerine bağlı kalmaksızın tüm işletmeler için geçerlidir. Ancak belli bir işletme için bütçe kontrol rapor sistemi saptanırken sisteme ilişkin temel özellikler yanında, ilgili işletme ve yönetimle ilişkili olarak ortaya çıkan raporlama esaslarının da dikkate alınması gerekir.

Bu raporların düzenlenmesinde birinci esas, raporların kullananların isteklerine uygun olmasıdır. Üst kademedeki yönetim, orta kademedeki yönetim ile alt kademedeki yönetim gereksinimleri birbirinden farklıdır. Üst yönetim işletme içinde verimsizlikleri ve verimlilikleri açık bir şekilde belirleyen özet raporlara gereksinim duyar. Oysa alt seviyedeki yönetim, günlük faaliyetlerin örgütlenmesinden ve kontrolünden sorumlu olduklarından ayrıntılı raporlarla faaliyetlerini yürütürler.

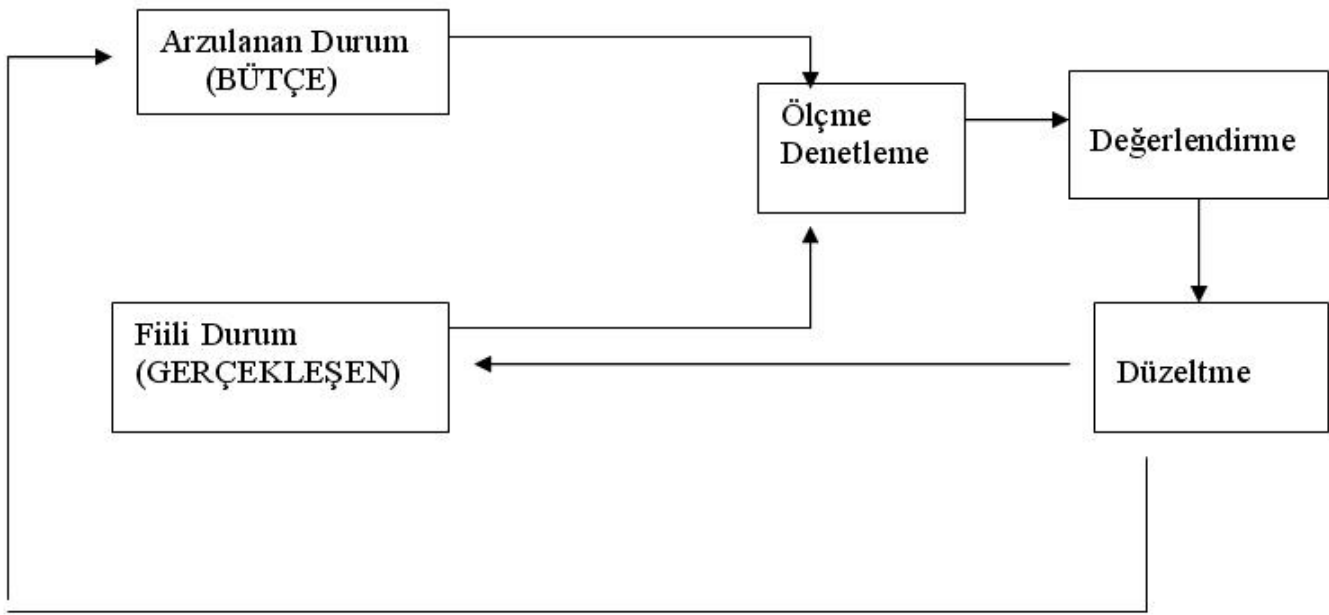
Yöneticilerin, bütçe farklarını hızla değerlendirebilmeleri için, farklara ilişkin istatistiksel kontrol sınırları saptanır. Böylece normalin üstündeki farklar ortaya çıkar ve açıklığa kavuşturulur.

Bütçe kontrol raporlarında bir diğer önemli nokta zamanlı raporlamadır. Faaliyetin meydana gelmesi ile raporlama tarihleri arasındaki zaman aralığı uzadıkça, bütçe kontrol raporlarının etkinliği azalır veya tamamen ortadan kalkar. Örneğin aylık olarak düzenlenen bütçe kontrol raporları, ilişkili bulunduğu ayı izleyen ayın en geç yedisinde ilgililere ulaştırılmış olmalıdır<sup>252</sup>.

<sup>251</sup> Budgetary Control System ,  
[http://www.subboard.com/accounting/pdf/manual/04+04\\_1\\_Budgetary\\_Control\\_System.pdf](http://www.subboard.com/accounting/pdf/manual/04+04_1_Budgetary_Control_System.pdf) , 2008

<sup>252</sup> YALKIN A.G.E. S..225-228





Şekil 2: Bütçe Kontrol İşlemi Şeması; (ATAMAN Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem “Yöneticiler İçin Muhasebe Finans Bilgileri”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999. s.342)

### 2.10.5. Bütçe Sapmalarının Yorumlanması

Bütçeler planlama ve denetim araçlarıdır. Programlar ve sorumluluk merkezleri düzeyinde hedef ve amaçlar konularak, bunlara ne ölçüde ulaşıldığının görülmesini sağlar. Bütçeler, hesap dönemi sonunda fiili gerçekleştirmelerle standart değerler arasında oluşan farklarının hesaplanmasına imkan tanır<sup>253</sup>.

Yönetim bilgi almak zorundadır. Bu nedenle de sapma raporları, bütçeleme işleminin can alıcı noktalarından biridir. Ancak yetersiz yapılan açıklamalar yönetim için bir şey ifade etmeyeceği gibi etkin bir kontrolün sağlanmasını da engeller<sup>254</sup>.

Fiili Maliyet, Standart Maliyetten fazla ise sapma "olumsuz" , Fiili Maliyet Standart Maliyetin altında ise sapma "olumlu" olarak nitelendirilir.

<sup>253</sup> GÜRSOY, a.g.e. s.661

<sup>254</sup> HAFTACI, a.g.e. s.10

Standart Maliyet Sapmalarının analizi, ortaya çıkan sapmaların nedenlerine göre çözümlenmeyi, yani hangi nedenin hangi yönde (olumlu veya olumsuz) ve ne kadarlık sapmaya yol açtığıının belirlenmesi anlamındadır.

Standart maliyetlerin ana işleri olan maliyet kontrolünün yürütülebilmesi ve bu sapma konusunda gerekli kontrol önlemlerinin alınabilmesi için, söz konusu sapmanın ne kadarının hangi esas üretim/hizmet yerinde ve hangi gider türünde ortaya çıkmış olduğunun bilinmesine gerek vardır.

Sapma analizinde birinci derecede amaç standarttan sapmaları elden geldiğince parçalara bölerek saptamaktır. Sapmaların parçalara bölünmüş olması o sapmalardan (olumlu veya olumsuz) kimlerin sorumlu olduğunu belirlemeye yardım eder. Sorumlu belirlendikten sonra da nedenleri araştırılarak düzeltme (olumsuz sapma için) yolları belirlenir<sup>255</sup>.

## **2.12. Turizm Sektörü Ve Bütçe Uygulamaları**

### **2.12.1. Turizm İşletmelerinde Bütçelemenin Önemi**

Bütçeleme, her sektörde olduğu kadar turizm sektörü için de son derece önemlidir. Ancak uygulama da bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu uygulama zorlukları yönetimde bütçe bilinci ve bütçeleme araçları olarak iki ana başlıkta toplanabilir.

Her iki açıdan da büyük yollar katedilmiş olsa da henüz istenilen seviyeye geldiğini söylemek zordur. Bu birazda turizm sektörünün genç bir sektör olmasına ve turizm bilincinin tam anlamı ile oluşmamasına bağlanabilir. Son dönemlerde sektörün alaylı yöneticilerden, okullu yöneticilere ve kadrolara geçiş dönemine girmesi, bütçe bilincinin de yaygınlaşmasına büyük katkıda bulunmuştur. Bu yeni kadrolar otellerde, havayolu şirketlerinde, seyahat acentalarında, tur operatörlerinde, restoran ve rehberlik hizmetleri gibi daha bir çok alanda turizm sektörüne dahil olmuşlardır. Artık Turizm İşletmeciliği bölümleri mezunu yöneticileri

<sup>255</sup> BÜYÜKMİRZA, Kamil Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi, Barış Yayınevi, 5. Baskı, Ankara 1998, S. 479.

bütçeyi mali zorunluluklardan öte, yönetim bilincinin doğal bir parçası olarak görmeleri, esas gelişimi sağlamıştır. Son zamanlardaki hem operasyonel sistemlerdeki hemde bütçeleme araçlarındaki gelişim artık bunu desteklemektedir.

Son yıllarda turizm sektörüne hizmet eden bilişim şirketleri, sektörde ciddi bir bütçeleme programı eksikliğini görüp çözüm üretmeye başlamışlar ve ortaya her yıl kendini yenileyen ve gittikçe iyileşen yazılımlar ortaya çıkmıştır. Bu gelişimi otellerde bulunan önbüro sistemleri, seyahat acentalarındaki operasyon ve rezervasyon sistemleri, havayolu şirketlerindeki rezervasyon ve maliyet kontrol sistemleri desteklemiştir.

Teknoloji çağının en büyük gerekliliklerinden biri olan bilgisayar donanımı, doğru yazılımla desteklendiği zaman ortaya tatmin edici sonuçlar çıkarmaktadır. Bunun sonucunda kısa zamanda, esnek, karşılaştırılabilir, kolay modifiye edilebilir, senaryo üretebilir bütçe sistemleri oluşmaya başlamıştır<sup>256</sup>.

### **2.12.2.Bütçe Yapısı ve Bütçe Sorumluluğu**

Turizm işletmelerindeki bütçe yapısı işletmeler arasında farklılık gösterse de, muhasebeden gelen, tek düzen muhasebe sistemine uygun mizan rakamları olmalarının yanında, yönetsel analizlere uygun bir yapıda olmalıdır. Klasik anlayışın dışına çıkılarak, işletme yönetimine fiili sonuçlarla ve önceki dönemlerle (ay ya da yıllık) karşılaştırma yapma imkanı sunmalıdır. Üstelik bu yapı, departman ve varsa farklı ofisler ve operasyonlar bazında da detaylandırılmalıdır.

Bütçeler, ancak bu şekilde genel müdür ve muhasebe müdürünün yalnız başlarına yaptıkları, fazlaca hedef niteliği taşımayan, sonuçlarının kimseyle paylaşılmadığı bir yönetim aracı olmaktan çıkabilir.

Bütçeleme sürecinde, departman müdürleri ve genel müdür bir toplantıda, özet tablolarla görmek istedikleri bütçe kalemlerini ana hatlarıyla yapıya dahil ederler ve tabloları

<sup>256</sup> İNCE, Saruhan, Turizm Gazetesi , Otelcilikte Bütçelemenin Önemi, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=30488> , 07.08.2006

oluştururlar. Daha sonra departman veya ofis müdürleri, her departmanın veya operasyonun üzerinden tek tek geçerek kar-zarar sonucuna gelecek yapıyı detayıyla oluştururlar. Bu süreç, ilk başta uzun gibi görünse de sadece bir kere yapılıp daha sonraki yıllarda sadece küçük revizyonlarla güncelleneceği düşünülürse katlanılması ve dikkatlice harcanması gereken bir emektir. Bir kerelik yapılan bu işten sonra geliştirilmiş yazılımlar yardımıyla, bütçeyi değişen şartlara göre modifiye etmek (asıl bütçeyi koruyarak senaryo üretmek), bütçeyi, fiili ve geçen dönemki durumu yan yana görerek sapmaların hemen önlemini almak daha kolaydır. Tabii ki departman müdürlerinin ortaya çıkardığı bir bütçeye, yine departman müdürlerinin sahip çıkması da beklenmelidir.

### 2.12.3. Bütçenin Kontrolü

Bütçenin düzenlenmesinden sonra, faaliyet raporları oluşturma, sapmaları ortaya koyma ve araştırma anlamında, gerektiğinde gerekli birimlere uyarı yapacak bir operasyonel analiz ve kontrol uzmanının da varlığı pek çok yönden faydalı olacaktır. Bütçe yapısındaki değişiklikleri zamanında yazılıma uygulamak, hatasız sonuç üretmek, periyodik faaliyet raporlarının hazırlanmasından sorumlu olacak bu kişinin aynı zamanda turizm sektörüne özel deneyimi olması da gereklidir. Her ne kadar bütçe, bütün sektörlerde yapılsa da turizm işletmelerinin farklı dinamikleri, sektörü ayrı bir yere konumlandırmaktadır.

Aylık dönemlerde yapılacak departman veya ofis müdürleri ve genel müdür katılımlı bu toplantılarda da bütçe uzmanı, sonuçları sunar ve çözüm önerileri getirir. Ayrıca bütçe uzmanının iç denetim konularına da vakıf olması, bütçe aylarının dışındaki zamanlarda da operasyon kalitesine katma değer yaratacak faaliyetlerde bulunmasını sağlayacaktır.

Özetle insan, planlama içgüdüğü ile doğar, her işi, küçük büyük bakmaksızın, doğal olarak, farkında olmadan planlar. Bunun temelinde yatan sebep akılcı bir davranışla az uğraşla çok iş yapmaktır. Aynı bu şekilde düşünerek, turizm gibi rekabetin yüksek olduğu, global ekonomik ve politik olayların etkisinin olumlu ama çoğunlukla olumsuz etkilerinin çabuk hissedildiği bir sektörde amaç, ileriye daha net görmek, değişen şartlara karşı hazırlıklı olmakgeçmişte yapılan hatalardan ders almak ve geleceği daha iyi planla maktır<sup>257</sup>.

<sup>257</sup> İNCE, Saruhan, Turizm Gazetesi Makale, Otelcilikte Bütçelemenin Önemi, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=30488> , 07.08.2006

## 2.13. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinde Bütçenin Önemi Ve Temel Bilgiler

### 2.13.1. Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlerinde Bütçenin Önemi

İşletmeler, bütçelerini yaptıkları planlamalara ve işletmenin hedeflerine paralel olarak, en küçük detayları göz önünde bulundurarak oluşturmalıdır. Sektörde seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü alanında faaliyet gösteren işletmeler de iş hacimlerine, geleceğe yönelik planlarına, yönetim ve yöneticilerinin bakış açılarına ve yapılarına göre bütçeleme çalışmalarını takip etmektedirler.

Sektörde söz sahibi işletmeler muhasebe sistemlerini bütçeleme mantığına göre oluşturmakta ve bunu bir yönetim aracı olarak kullanmaktadır. Ancak iş hacmi olarak daha küçük işletmelerde, uygulamada özellikle yönetimlerin bu konuda esnek davranmaları ve şirketlerin kurumsal yapılarını tam olarak sağlayamamış olması nedeniyle zaman zaman aksaklıklar yaşanmaktadır. Buna ayrıca konusunda uzman kalifiye eleman sıkıntısı da eklenmektedir.

Bütçeler işletme politikalarının oluşturulması ve bu politikaların yönetilmesinde önemli bir araçtır. Gelecek faaliyet dönemlerinin sonuçlarını rakamsal olarak tahmin etmek ve sonuçları anında karşılaştırmak, seyahat acentaları ve tur operatörleri gibi sektör dışı olaylardan çok çabuk etkilenen, gerektiğinde ani kararlar almak ve uygulamak zorunda olan, para akışının çok hızlı olduğu ve satışların dalgalanma gösterdiği şirketler açısından çok önemlidir.

Bu işletmeler geleceğe ait genel planlarına bağlı olarak bütçeler oluşturmakta ve ciddi değişiklikler olması halinde bütçelerini revize etmektedirler. Ancak çok sık değişiklik yapılması da bütçe disiplini bozar ve yapılmış olan bütçenin hazırlanışı konusunda soru işaretleri ortaya çıkarır. Bütçe yöneticilerinin bu konuda dikkatli olması gerekmektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi dış faktörlerden çok çabuk etkilenen turizm sektöründe, faaliyet sonuçlarının üst yönetime doğru zamanlarda doğru şekilde iletilmesi büyük önem taşır. İşletmeler ancak bu şekilde çok geç kalmadan doğru kararları alabilirler. İşletme bütçe sistemi kesinlikle bu koordinasyonu sağlamalı, bilgi akışını doğru zamanda gerçekleştirmelidir. Bu koordinasyon sonucunda ortaya çıkan veriler en kısa zamanda

gerçekleşme sonuçları ve bütçe raporları olarak düzenlenmeli ve sonuçların analizi yapılmalıdır. Bunun sonucuna genel yönetim maliyetleri, operasyonel maliyetlerin durumu, fiyatlandırma politikası, ilgili ürünlerin satışına devam edip etmeme konusunda ön bilgiler elde edilir.

Seyahat acenteleri ve tur operatörleri de diğer işletmeler gibi belirlenen faaliyet döneminin beklenen rakamsal sonuçlarını görmek, nakit akışını tespit etmek, kar/zarar tahmininde bulunmak, işletme içi oto kontrolü sağlayarak gelir-gider sınırlarını netleştirmek için bütçe düzenlerler. Aksi takdirde bu, bir insanın karanlıkta ışığı olmadan ve gideceği yeri bilmeden yürümesine benzer, böyle bir durumda kişi ne gitmekte olduğu yolun neresinde durduğunu nede hangi hedefe doğru ilerlediğini görebilir. Bu durum işletmeler içinde aynıdır. Bu şekilde faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler her an ani sürprizlerle karşılaşabilir.

Bütçeler işletmelerin büyüklüklerine, beklentilerine, bütçe formatlarına ve bu konudaki uzmanlıklarına göre birkaç hafta, bir veya üç ay gibi çeşitli sürelerde tamamlanır, ancak genel anlamda çok fazla zaman almamakta ve maliyet oluşturmamaktadır. Çalışmalara genelde yoğun sezonun bitmesi ile başlanır ve yıl sonu gelmeden onaya sunulur.

Bütçe çalışmaları başlamadan önce gelecek dönemlerde beklenen döviz kurları, faiz oranları, ekonomideki durum, enflasyon oranları, maliyetlerde beklenen artışlar, toplumsal olaylar, politik beklentiler, satış yapılacak ülkedeki talep ve moda, mevsimsel etkiler, servis sağlayıcıların sektöre yönelik beklentileri analiz edilir ve bütçeler bu tahminler dikkate alınarak hazırlanır.

Satış tahminleri yapılırken istatistikler, önceki döneme ait satışların sonuçları, satış elemanları ve satış acentalarının görüşleri, sektörle uzman kişilerin öngörülleri belirleyici olmaktadır.

Her sene başında, geçmiş döneme ait gerçekleşme verileri ve oranları dikkate alınarak 1 yıllık yeni bütçeler oluşturulur. Bazı işletmeler 3 yıl veya daha uzun süreleri kapsayan bütçe çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışmalar her sene başında tekrar gözden geçirilir

Bütçeleme genellikle muhasebe ve finans departmanları tarafından, operasyonel kararlardan sorumlu olan yöneticilerle koordineli olarak, üst yönetimin bilgisi dahilinde yapılır ve yönetim kurulu veya şirket sahibinin onayına sunulur. Sorumluluk yönetim

kurulunda veya ofis ve bölge müdürlerindedir. Ancak son zamanlarda bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin ayrı bütçe departmanları oluşturdukları ve bütçe uzmanları istihdam ettikleri görülmektedir.

Şirketlerin yönetimleri veya patronları bütçeyi destekler ve bu çalışmalarını yakından takip ederek gerçekleşme durumlarını, bütçe raporlarını kontrol ederler. Bu ileriye yönelik olarak alınacak kararlarda büyük önem taşır ve detaylı çalışmalar sonucu gerçeğe en yakın bütçeler oluşturulur<sup>258</sup>.

### 2.13.2 Tur Operatörleri Bütçeleri İle İlgili Temel Bilgiler

Tur operatörlerine ait bütçelerin oluşturulmasında, yapılan anlaşmalardaki fiyatlardan, önceki yıllara ait kayıtlardan, kişisel tecrübelerden, bir takım öngörü ve tahminlerden yararlanılır. Böylece genel işletme bütçelerine ve karşılaştırma yapılacak istatistiklere ulaşmak mümkün olur. Aşağıda tur operatörlerine ait satışlar, giderler, yapılan operasyonlara ait yüzdeler, operasyonel veri, gelir ve maliyetler, genel yönetim giderleri ve satış&pazarlama giderleri konularında açıklamalar yapılmıştır.

#### 2.13.2.1. Maliyetler

- **Ortalama Geceleme Sayısı:** Paket tur alan müşterilerin o dönemde yaptıkları geceleme sayısı ortalamasıdır.

Toplam Geceleme sayısı / Gelen paket yolcu sayısı

*Örnek: Şubat ayı Berlin paketi ortalama geceleme sayısı*

$3.208 / 267,3 = 12 \text{ gece}$

- **Ortalama Geceleme Maliyeti:** Karşılıyıcı acentadan veya otel kontratlarından yola çıkılarak hesaplanan, o döneme ait konaklama maliyetlerinin ortalamasıdır. Bir kişi bir gece konaklama maliyetidir.

<sup>258</sup> Bu bölüm, sektördeki yöneticilerin “Bir Yönetim Aracı Olarak Bütçeleme” bölümünü genel olarak “Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri” açısından değerlendirmelerinden ve yorumlarından yola çıkılarak derlenmiş ve sektördeki güncel uygulamalar, bu konulara sektörün bakışı ve olması gerekenler değerlendirilmiştir. *Abidin EROĞLU, Emre SEVİNÇ, Engin ÜNVEREN, İbrahim SIVRİ, İsmail DEMİR, Saruhan İNCE*

Toplam Konaklama Maliyeti / Gelen Paket yolcu sayısı / Ortalama Geceleme Sayısı

Veya Toplam Konaklama Maliyet / Toplam Geceleme Sayısı

*Örnek: Şubat ayı Berlin paketi ortalama geceleme maliyeti*

*19.246 euro / 267,3 kişi / 12 ortalama geceleme*

Veya 19.246 euro / 3208 toplam geceleme = 10 euro

- **1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti:** Döneme ait ortalama geceleme maliyeti X ortalama geceleme sayısı

*Örnek: Şubat ayı Berlin paketi 1 kişi toplam konaklama Maliyeti:*

*6 euro X 12 gece = 72 euro (a)*

- **Uçak Sayısı:** O dönemde kaç uçak seferinin yapılacağını belirler.

*Örnek: Şubat ayı Berlin-Antalya 2 uçak seferi*

- **1 Uçak kapasitesi:** Kiralanmış olan charter uçaklarının kapasitesidir. Havayolu işletmelerine, uçak tiplerine göre değişir. Bazen tur operatörleri tam uçak yerine uçaklardan koltuk kiralama yoluna da gidebilirler.

*Örnek: Şubat ayı Berlin uçağı kapasitesi 165 koltuk*

- **1 Uçak Fiyatı:** 1 uçağın destinasyona gidişi ve dönüşü için havayolu işletmesine ödenen bedeldir.

*Örnek: Şubat ayı Berlin uçak fiyatı 27.650 euro*

- **1 Satılan Koltuk Maliyeti:**

Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk:

*Örnek:(2 uçak X 27.650 euro) / 307 koltuk( %93 doluluk hedefine göre) = 180 euro(b)*

- **1 Kişi Transfer Maliyeti:** Sezon öncesinde tur operatörü ile acenta arasında yapılan anlaşmada belirlenen, bir müşterinin havaalanı – otel – havaalanı transferi fiyatıdır.

*Örnek: 1 Kişi Transfer Maliyeti: Şubat ayı Berlin paketi transfer maliyeti 10 euro (c)*

- **1 Kişi Handling Maliyeti:** Sezon öncesinde operatöre ile acenta arasında yapılan anlaşmada belirlenen, bir müşterinin karşılanması ve yerel hizmetler için acentaya ödenen ücrettir.

- **Acenta komisyonu:** Operatörlerin, satış acentalarına sattıkları paket tur üzerinden verdikleri satış komisyonlarıdır.

*Örnek: Şubat ayı Berlin paket acenta satış komisyonu %7 (d)*

- **1 Kişi Sigorta Maliyeti:** Operatörlerin tatildeki müşterileri için sigorta işletmelerine geceleme üzerinden ödedikleri ücretlerdir.

*Örnek: Nisan ayı Ukrayna paketi bir kişi bir gece sigorta maliyeti 0,37 euro*



- **1 Kişi Havaalanı Vergisi:** Operatörlerin seyahate çıkan müşterilerinin havaalanından çıkışları için ödedikleri vergi masrafıdır. Bu masraflar havayolu işletmesi tarafından ödenir. Daha sonra havayolu işletmesi bu masrafı operatöre fatura eder.

*Örnek: Şubat ayı Berlin paketi havaalanı vergisi 26 euro (e)*

Maliyetler netleştikten sonra dönemlere göre satış fiyatları belirlenir. İçinde bulunulan sezona ve genel duruma göre kâr oranı oluşturulur. Bu fiyatlar satış acentalarına gönderilir.

### 2.13.2.2.Yüzdeler

- **Paket Yolcu Yüzdesi:** O dönemdeki koltuk kapasitesinin yüzde kaçının paketli müşteriler tarafından doldurulacağını tahmin edilmesidir.

*Örnek: Şubat ayı Berlin paket yolcu yüzdesi %81*

- **Bilet Satış Yüzdesi:** Koltuk kapasitesinin yüzde kaçının sadece uçak bileti alan müşteriler tarafından doldurulacağını tahmin edilmesidir.

*Örnek: Şubat ayı Berlin bilet yolcu yüzdesi %12*

### 2.13.2.3.Satışlar

- **Paket Satış Fiyatı:** Paket maliyetlerinin üzerine, paketten elde edilmesi beklenen kazancın eklenmesi ile oluşan satış fiyatıdır.

<b>Uygulanan Paket Satış Fiyatı</b>	:	<b>355,00 euro</b>
<b>Belirlenen Paket Satış Fiyatı</b>	:	<b>353 euro</b>
<b>Berlin-Antalya Paket Kâr Hedef</b>	:	<b>40 euro</b>
<b>Berlin-Antalya Paket Maliyeti</b>	:	<b>313 euro</b>
Konaklama Maliyeti	:	72 euro ( <i>a</i> )
Koltuk Maliyeti	:	180 euro ( <i>b</i> )
Transfer Maliyeti	:	10 euro ( <i>c</i> )
Satış Komisyonu	:	25 euro ( <i>d</i> )
Havaalanı Vergisi	:	26 euro ( <i>e</i> )

Kuşkusuz operatörün elinde tek ürün ve sabit süreye göre tek bir paket yoktur. Paket tur alacak müşteri katalogdaki konaklama tesislerinden istediğini seçer, her müşterinin kendisine göre gidiş, dönüş ve kalış zamanı vardır. Bunlardan yola çıkılarak satış acentasının temsilcisi ve tavsiyeleri ile en uygun tatil planlanır, programa alınır ve satış gerçekleşir.

Bu örnekteki konaklama maliyeti, o dönemde paket tur alan bütün müşterilerin tercihleri doğrultusunda, bir müşteri başına bir paket turda ortaya çıkması beklenen konaklama maliyeti tahmindir. Bu rakamlar daha öncede belirttiğimiz gibi önceki dönem verilerinin dikkate alınması, destinasyondan gelen fiyatların analiz edilmesi ve beklentiler sonucu ortaya çıkar.

- **Bilet Satış Fiyatı:** Satılması beklenen koltuk sayısına göre hesaplanan koltuk maliyeti üzerine, tur operatörü kendi kâr marjını koyarak satış fiyatını oluşturur.

*Örnek: Şubat ayı, Uçak Maliyeti / Toplam Koltuk*

$$27.650 \text{ euro} / 165 \text{ koltuk} = 168 \text{ euro}$$

Bilet Satış fiyatı 220 euro olarak % 24 kârla belirlenmiştir.

Operatörler bu satış fiyatlarını belirlerken, biletlerin başka acentalar tarafından satılması durumunu göz önüne alırlar ve verecekleri satış komisyonlarına göre fiyat belirlerler. Bulunan fiyatlar gidiş-geliş (çift yön) biletler için geçerlidir. Tek yön fiyatlar için genellikle %50 si veya %50 den biraz fazla bir satış rakamı belirlenir.

#### 2.13.2.4.Operasyonel Veriler

- **Koltuk Kapasitesi:** Uçak Sayısı X Uçak Kapasitesi  
*Örnek: Şubat ayı Berlin 2 uçak X 165 koltuk = Toplam 330 koltuk*
- **Paket Yolcu Sayısı:** Koltuk Kapasitesi X Paket Yüzdesi  
*Örnek: 330 koltuk X %81 = Toplam 267,30 paket yolcu*
- **Bilet Yolcu Sayısı:** Koltuk Kapasitesi X Bilet Yolcu Yüzdesi  
*Örnek: 330 koltuk X %12 = Toplam 39,60 bilet yolcu*
- **Toplam Satılan Koltuk:** Paket Yolcu + Bilet yolcu  
*Örnek: 267,30 + 39,60 = Toplam 306,90 koltuk satışı*
- **Toplam Doluluk Yüzdesi:** Toplam Satılan Koltuk / Toplam Kapasite  
*Örnek: 306,90 / 330 = % 93*
- **Boş Koltuk:** Toplam Kapasite - Toplam Satılan Koltuk  
*Örnek: 330 – 306,90 = 23,11*

### 2.13.2.5. Operasyonel Gelirler

- **Paket Gelirleri:** Paket Yolcu Sayısı X Paket Satış Fiyatı  
*Örnek: 267,30 X 355 euro = 94.892 euro*
- **Bilet Gelirleri:** Bilet Yolcu Sayısı X Bilet Satış Fiyatı  
*Örnek: 39,60 X 220 euro = 8,712 euro*

### 2.13.2.6. Operasyonel Giderler

- **Uçak Maliyetleri:** Uçak Sayısı X Uçak Fiyatı  
*Örnek: 2 X 27.650 euro = 55.300 euro*
- **Konaklama Maliyetleri:** Paket Yolcu Sayısı X 1 Kişi Konaklama Maliyeti  
*Örnek: 267,30 X 72 euro = 19.246 euro*
- **Transfer Maliyetleri:** Paket Yolcu X 1 Kişi Transfer Maliyeti  
*Örnek: 267,30 X 10 euro = 2.673 euro*
- **Havaalanı Vergisi:** Paket Yolcu X 1 Kişi Havaalanı Vergisi  
*Örnek: 267,30 X 26 euro = 6.950 euro*
- **Satış Acentaları Komisyonlar:** Paket Satış Geliri X Satış Komisyon Oranı  
*Örnek: 94.892 euor X %7 = 6.642 euro*
- **Bilet Satış Komisyonları:** Acentaların Sattıkları Bilet Sayısı X Verilen Komisyon  
*Örnek: ( 39,60 bilet satışının % 20'si satış acentaları tarafından gerçekleştirilir diye bir ön görüde bulunulursa)  
7,92 bilet X 22 euro ( 220 euro üzerinden % 10 bilet satış komisyonu)= 174,24 euro*

### 2.13.2.7. Genel Yönetim Giderleri

Bir tur operatöründe genel yönetim giderleri işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak aşağıdaki kalemler etrafında oluşturulur.

- **Personel Maaş-Sigorta:** Personel Sayısı , Maaşlar, Personel Sigorta-Vergi
- **Vergi-Sigorta-Resmi vb. Giderler:** Vergiler, Avukat Giderleri, Danışmanlık Gideri, Banka Masrafları, Araç Sigorta Giderleri

- **Ofis Giderleri:** Kira Giderleri, Telefon&Fax&Haberleşme Giderleri,Temsil Ağırlama Giderleri,Seyahat Giderleri, Noter Giderleri,Yakıt Gideri,Temizlik Gideri, Otopark Gideri,Taksi Giderleri, Oto Kira Giderleri, Nakliye Giderleri, Kırtasiye Masrafları, Abone-Aidat Giderleri, Mutfak Giderleri, Kitap-Gazete, Dergi Giderleri,Tercüme Giderleri, Ofis Bakım Giderleri, Bilgisayar Sistemleri, İnternet Giderleri, Havaalanı Giderleri , Araç Bakım Giderleri,Posta-Kargo Giderleri,Diğer Giderler

### 2.13.2.8.Satış & Pazarlama Giderleri

Bir tur operatöründe satış pazarlama giderleri aşağıdaki başlıklarda toplanabilir

- **Reklam -İlan Giderleri:** Sezon öncesinde ve sezonun devamında gazete, dergi, çeşitli yayın organları, billboardlar vb tanıtım faaliyetleri için yapılan giderlerdir.
- **Fuar - Sergi Giderleri:** Genellikle sezon öncesi yapılmakta olan turizm fuarlarına katılım bedelleri, stand ücretleri vb giderlerdir.
- **Broşür ve Katalog Giderleri:** Operatörlerin satış acentalarına göndermek için bastırıldığı, içerisinde ürün ve fiyat bilgileri olan katalogların üretimi ve ulaştırılması için yapılan giderlerdir.
- **Pazarlama&Acenta Ziyaretleri:** Satış&Pazarlama departmanındaki pazarlama sorumlularının satış acenta ziyaret ve tanıtım faaliyetleri sırasında yapmış olduğu konaklama, ulaşım, haberleşme vb giderlerdir.
- **Promosyon Giderleri:** Satış acentalarına, müşterilere, çevredeki kuruluşlara yapılan tanıtım amaçlı faaliyetlerin ve ürünlerin giderleridir.

### 2.13.2. Seyahat Acentaları Bütçeleri İle İlgili Temel Bilgiler

Seyahat acentaları bütçelerin oluşturulmasında, öncelikle çalışılmakta olan tur operatörlerinden gelen verilerden, önceki yıllara ait bütçe raporlarından, ülkedeki genel durumla ilgili öngörülerden yararlanılır. Seyahat acentalarının, tur operatörleri ile çok iyi bir koordinasyon sağlaması ve yurtdışındaki satışların durumunu takip etmesi gerekmektedir.

Bu şekilde genel işletme bütçeleri hazırlanır ve takip edilir. Elde edilen istatistiklere göre karşılaştırmalar yapılır. Aşağıda seyahat acentası bütçelerine ilişkin operasyonel veriler, gelir ve giderler, genel yönetim giderleri gibi konularda açıklamalar yapılmıştır.

### 2.13.2.1 Operasyonel Veriler

- **Paket Yolcu Sayısı:** O dönemde beklenen paket tur almış yolcuların sayısıdır. Bu bilgi tur operatörlerinden elde edilir. Önceki dönem verileri de dikkate alınır. Ayrıca acenta kendini sağlama almak, olası düşüşlerden etkilenmemek için, olası paket yolcu sayısının altında bir bütçelemeye gidebilir. Ancak tersi bir durumda, yani beklenenden yoğun geçen bir sezonda ise sapmalar fazla olacak, ayrıca gerekli hazırlıklar yapılmadığı için bazı aksaklıklar yaşanabilecektir.

*Örnek: Şubat ayı Almanya'dan beklenen 267,30 yolcu*

- **Geceleme Satış Fiyat Ortalaması:** O dönemde beklenen yolcu sayısı için planlanan satış fiyatı ortalamasıdır.

*Örnek: Şubat ayı Almanya konaklama satış fiyat ortalaması 6 eur*

- **Ortalama Geceleme Sayısı:** O dönem için, ilgili pazar müşterisinin paket içindeki ortalama geceleme sayısıdır.

*Örnek: Şubat ayı Almanya paketi ortalama geceleme sayısı: 12 geceleme*

- **Transfer Satış Fiyatı:** Seyahat acentasının, tur operatörüne, paket müşterilerin havaalanı – otel– havaalanı transferleri için uyguladığı fiyattır

*Örnek: Alman pazarı için 10 euro, Ukrayna pazarı için 9 euro*

- **Tur Satış Fiyatı:** Acentanın gelen müşterilere yaptığı günlük tur satışlarının, sezonluk satış fiyatı ortalamasıdır.

Toplam Tur Satış Ciro / Gelen Paket Yolcu

*Örnek: Alman pazarı kişi başı ort. 15 euro, Ukrayna Pazarı kişi başı ort. 30 euro*

- **Shop Komisyonları:** Acentanın gelen müşterilere yaptığı shopping (alış, veriş) turlarının, sezonluk kişi başı komisyon getirisidir.

Toplam Acenta Shop Komisyonu / Gelen Pax

*Örnek: Alman pazarı kişi başı ort. 1 euro, Ukrayna Pazarı kişi başı ort.5 euro*

- **Bilet Satış Adedi:** Acentanın o dönemde satmayı planladığı uçak bileti sayısıdır.

*Örnek: Şubat ayı 39,6 bilet*

- **Bilet Satış Fiyatları:** O döneme ait bilet satış fiyatlarıdır. Acentalar bu fiyatlar üzerinden anlaşmalara bağlı olarak satış komisyonu alırlar.

*Örnek: Şubat ayı Almanya çift yön 220 euro*

- **Geceleme Alış Fiyat Ortalaması:** O dönemde beklenen yolcu sayısı için planlanan alış fiyatı ortalamasıdır. Otel ,apart anlaşmalarına göre hesaplanır.

*Örnek: Şubat ayı Almanya konaklama alış fiyat ort: 6 eur Mart ayı:8 euro*

- **Transfer Maliyet Fiyatı:** Seyahat acentasının, havaalanı – otel – havaalanı transferleri için taşımacılara ödediği bedellerin kişi başı ortalamasıdır.

Toplam Transfer Harcamaları / Gelen Paket Yolcu Sayısı

*Örnek: Alman pazarı için transfer maliyet kişi başı 5 euro, Ukrayna pazarı için transfer maliyet kişi başı 6 euro*

- **Tur Maliyet Fiyatı:** Acentanın gelen müşterilere yaptığı günlük tur satışlarının, kişi başı maliyet ortalamasıdır. Tur işletmesi anlaşmaları buna göre yapılır.

Toplam Tur Maliyetleri / Toplam Tur Satış cirosu

*Örnek: Tur maliyetlerinin 2006'da satış fiyatlarının %60 ı olması beklenmektedir.*

- **Rehber Sayısı:** Acentanın gelen müşterilere verdiği rehberlik hizmeti maliyetinin hesaplanması açısından çok önemlidir. Uçak programı, bir rehberin kaç müşteriye hizmet vereceği gibi kriterler dikkate alınır

Yolcu sayısı / 1 rehberin hizmet verdiği müşteri sayısı

*Örnek: Şubat ayı Almanya operasyonu 2 uçakta 267,30 paket yolcu beklenmekte.*

*4 rehber yeterli olacaktır, gibi bir planlama yapılabilir.*

### 2.13.2.2 Operasyonel Gelirler

- **Konaklama Gelirleri:** Paket Yolcu Sayısı X Geceleme Fiyat Ort. X Geceleme Sayısı

*Örnek: 267,30 X 6 euro X 12 geceleme = 19.246 euro*

- **Transfer Gelirleri:** Paket Yolcu Sayısı X Transfer Satış Fiyatı

*Örnek: 267,30 X 10 euro = 2673 euro*

- **Tur Gelirleri:** Paket Yolcu Sayısı X Tur Satış Fiyatı

*Örnek: 267,30 X 15 euro = 4.010 euro*

- **Shop Gelirleri:** Paket Yolcu Sayısı X Shop Komisyon Gelir Ortalaması

*Örnek: 267,30 X 1 euro = 2673 euro*

- **Bilet Satış Komisyon Gelirleri:** Bilet Satış Adedi X (Bilet Satış Fiyatı X Kom. Yüzdesi)

*Örnek: 7,92 X (220 X %10) = 87 euro*

- **Katalog Katkı Gelirleri:** Acentaların çalıştıkları restaurant, cafe ,bar, disco, tur işletmeleri, hastane, doktorlar, emlak işletmeleri vb işletmelerden, gelen müşterilere dağıtılan kataloğa girmek için aldıkları reklam ücretleridir.

*Örnek: 2006 yılı Almanya kataloğu için toplam reklam gelirleri 90.000 euro'dur*

- **Diğer Faaliyet Gelirleri:** Kongre, Seminer, Hac gibi acentanın diğer faaliyetlerine ait gelirlerdir.

*Örnek: 2006 yılı Ekimde Almanya'dan kongre grubu gelecektir. Bu faaliyetten 45.000 euro gelir beklenmektedir.*

- **Konaklama Kick-Back Gelirleri:** Otel Maliyeti X Alınan kick-back yüzdesi

*Örnek: Nisan Ukrayna, 92.988 euro X % 2,5 = 2.325 euro*

### 2.13.2.3. Operasyonel Giderler

- **Konaklama Giderleri:** Paket Yolcu Sayısı X Geceleme Alış Fiyat Ort. X Geceleme Sayısı

*Örnek: 267,30 X 6 euro X 12 geceleme = 19.266 euro*

- **Transfer Giderleri:** Paket Yolcu Sayısı X Transfer Maliyeti

*Örnek: 267,30 X 5 euro = 1337 euro*

- **Tur Giderleri:** Paket Yolcu Sayısı X Tur Maliyeti

*Örnek: 267,30 X (15 euro X %60) = 2.406 euro*

- **Katalog Giderleri:** Katalog basımı için beklenen harcamaların toplamıdır.

*Örnek: 2006 yılı Almanya kataloğu için toplam giderler 15.000 euro'dur*

- **Diğer Faaliyet Giderleri:** Kongre, Seminer, Hac gibi acentanın diğer faaliyetlerine ait giderlerdir.

*Örnek: 2006 yılı Ekimde Almanya'dan kongre grubu gelecektir. Bu faaliyetin maliyeti 27.000 euro olarak beklenmektedir.*

- **Konaklama Kick-Back Giderleri:** Otel Satış Cirosu X Verilen kick-back yüzdesi

*Örnek: Nisan Ukrayna, 97.637 euro X % 1,5 = 1.465 euro*

- **Rehber Giderleri:** Rehberlere ait maaş, konaklama, üniforma vb giderlerdir.

(Rehber Sayısı X Maaş )+ o döneme ait diğer giderler

*Örnek: Şubat ayı Almanya, (4 rehber X 550 euro aylık maaş)+12.500 eur(lojman+üniforma) = 14.700 euro*

#### 2.13.2.4.Genel Yönetim Giderleri

Bir seyahat acentasında genel yönetim giderleri işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak aşağıdaki kalemler etrafında oluşturulabilir.

- **Personel Maaş-Sigorta:** Personel Sayısı, Maaşlar, Personel Sigorta-Vergi
- **Vergi-Sigorta-Resmi vb. Giderler:** Vergiler, Avukat Giderleri, Danışmanlık Gideri, Banka Masrafları, Araç Sigorta Giderleri
- **Ofis Giderleri:** Kira Giderleri, Telefon&Fax&Haberleşme Giderleri,Temsil Ağırılama Giderleri,Seyahat Giderleri, Noter Giderleri,Yakıt Gideri,Temizlik Gideri, Otopark Gideri,Taksi Giderleri, Oto Kira Giderleri, Nakliye Giderleri, Kırtasiye Masrafları, Abone-Aidat Giderleri, Mutfak Giderleri, Kitap-Gazete, Dergi Giderleri,Tercüme Giderleri, Ofis Bakım Giderleri, Bilgisayar Sistemleri, İnternet Giderleri, Havaalanı Giderleri , Araç Bakım Giderleri,Posta-Kargo Giderleri,Diğer Giderler



## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARI VE TUR OPERATÖRLERİNE YÖNELİK BÜTÇE UYGULAMALARI

#### 3.1. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı, genel bütçeleme yöntemlerinin seyahat acentalarına ve tur operatörlerine uygulanabilirliğini göstermek, bu işletmeler hakkında bilgi vermek, bütçeleme yöntemlerini ve işleyişlerini rakamsal olarak açıklamaktır.

Uygulamada bu işletmelerin operasyonel planlarını nelere göre oluşturdukları, bütçelerini oluştururken hangi temel verileri kullandıklarına değinilmiştir.

Acentaların ve operatörlerin yakın ilişkileri göze alınarak uygulama bir bütün halinde düşünülmüş aradaki bağlantılar ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca hem Avrupa hem de Rusya pazarında iki farklı tur operatörü ele alınarak, bu pazarlardaki bir takım farklılıklar ve benzerlikler ele alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Antalya'daki karşılayıcı seyahat acentası da bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin genel işleyişini ortaya koymaktadır.

Bunun yanında bütçelemenin karar almada yöneticilerine nasıl yol gösterdiği ortaya konmuş ve alının bazı kararlar sonucu bütçenin ne şekilde revize edildiği gösterilmiştir.

Uygulamanın son bölümünde ise hazırlanan ve daha sonradan revize edilen bütçenin, fiili sonuçları ortaya konularak, bütçe-fiili sonuç sapmaları belirlenmiş ve son durum yorumlarla açıklanmıştır.

### 3.2. Uygulamanın Sınırlamaları

Yapılan uygulama, bu alanlarda ve çeşitli pazarlarda faaliyet gösteren birkaç işletmenin bütçe tablolarından, önceki dönem gerçekleşme rakamlarından, sektördeki verilerden, kişisel tecrübelerden, sektörde geçerli fiyat ve ortalamalardan yola çıkılarak, hedeflenen müşteri sayılarına göre ve 2006 yılı için hazırlanmıştır.

Uygulamada yer alan her 3 ofis, kendi içlerinde bağımsız olarak düşünüldüğünde, aynı alanlarında o ülkelerde faaliyet gösteren seyahat işletmelerini yansıtmaktadır. Fiyatlar, gelir ve gider kalemleri, dönemsel özellikler, işlem hacimleri, kârlılık durumları, aralarındaki ilişkiler hakkında bilgiler verilmiştir. İşletmelerin gizlilik politikaları sebebiyle, çalışmada görülen şekildeki bütçe ve gerçekleşme tablolarına ulaşmak pek mümkün değildir, çeşitli sebeplerden dolayı işletmeler bu bilgileri paylaşmayı uygun görmezler.

### 3.3. İşletmenin Tanımlanması

Antalya merkezde faaliyet gösteren acenta tek kişi tarafından 1999 yılında kurulmuştur. İlk iki yılında bilet satış, kongre, rent a car gibi daha küçük faaliyetler yürütmüş ve yurtdışında anlaşmış olduğu bazı tur operatörlerine karşılama hizmeti vermiştir. 2001 yılı sonunda işletmeye katılan iki yeni ortak ve banka kredisi yoluyla mali kaynak yaratmış büyüme hedefleri ortaya koymuştur. Kendi tur operatörlerini açtıktan sonra sadece bu operatörlerle çalışmıştır.

İlk olarak 2002 yılı başında Almanya Berlin’de kendi tur operatörünü açmış ve paket tur düzenleme alanında faaliyetlerini sürdürmüştür, 2004 yılı sonu itibariye kuruluş giderlerini çıkarmış ve 10.734 koltuk kapasitesine ulaşmıştır. 2005 de önceki yıla göre %10 kapasite arttırarak 11.844 koltuğa ulaşmıştır. 2006 de ise %3 artışla 12.210 koltuk hedeflenmektedir.

Kuzey’de Rusya, Ukrayna ve Baltık pazarının gelişmesini göz önüne alarak 2003 yılı başında Ukrayna Kiev’de tur operatörü açmış, charter seferlerine başlamıştır. 2005 ortasında kurulum masraflarını çıkarmıştır. 2004 yılında toplamda 9.766 koltuğu olan operatör 2005

yılında bu sayıyı %11 arttırarak 10.838'e çıkarmıştır. 2006 yılında ise %8 artışla 11.718 koltuk hedeflemektedir

Bu verilerden yola çıkılarak, Antalya'da karşılayıcı seyahat acentası, Almanya'da Berlin'den operasyon yürüten tur operatörü, Ukrayna'da Kiev merkezli operasyon yürüten tur operatörü sahibi, Türk sermayeli işletmenin 2006 yılına ait genel bütçesi oluşturulmuştur.

### 3.4. İşletmenin Çevresinin Tanımlanması

Sektör genel olarak 2005 yılında normal bir seyir izlemiştir zaman zaman düşüşler yaşamıştır. İşletme 2006 yılına girerken Alman pazarında %3, Ukrayna pazarında %8 koltuk artışıyla girmiştir. Yaşanan olumsuzluklar fiyat indirimleri, bilet satışlarına ağırlık verme, düşük fiyatlı konaklamalar sayesinde giderilmeye çalışılmıştır.

Bu olumsuzluklar sebebiyle 2005 de %10 olan Almanya büyüme hedefi 2006'da % 3, 2005 da % 11 olan Ukrayna büyüme hedefi 2006'da % 8 olarak belirlenmiştir.

Hatırlanacağı gibi 2006 yılı turizm sektörü açısından kötü geçmiş, beklenen hedefler birçok işletme tarafından tutturulamamıştır. Sezon sıkıntılı başlamış, kuş gribi, karikatür krizi, papaz cinayeti, dünya kupası, Orhan Pamuk davası, Onur Air'in Belçika'da yaşadıkları, Türkiye-İsviçre maçında yaşananlar, bombalama olayları, Irak savaşı gibi sebeplerin üst üste gelmesiyle bir türlü toparlanamamıştır. Türk turizmini besleyen katalogdan satışlarda ciddi düşüşler yaşanmıştır<sup>259</sup>.

Bütün bunların sonucunda 2006 yılı Türk turizmi açısından kayıp yıl olarak kabul edilmektedir. Uygulamanın son bölümündeki gerçekleşme rakamlarının beklenen düşük olması ve işletmenin hedeflerinden sapmasının ana sebepleri işte bu sebeplerdir. Uygulamada kötü geçen sezonlarda işletmelerin nasıl etkilendiği ve olumsuz olayların turizm sektörüne yansımaları rakamsal olarak ortaya konmuştur. İşletme açısından fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

<sup>259</sup> <http://iktisat.wordpress.com/2007/02/22/turk-turizm-sektorunde-2006-yili-kaybedildi-2007-icin-neler-yapilabilir/>

### 3.4.1. Fırsatlar

- Sürekli açık olan bir işletme olduğu için kış dönemlerinde de operasyona devam edebilir. Bu dönemlerde Antalya ofis kongre, seminer, kapalı grup gibi organizasyonlar yapabilir. Yurtdışı ofisler ise Türkiye dışında başka destinasyonlara paket tur düzenleyebilir veya paket tur satışı yapabilir.
- Faaliyet alanlarında belli bir geçmişe sahiptir. Sistem ve altyapısı genel olarak oturduğu için büyümeye açıktır.

### 3.4.2. Tehditler

- Yurtdışında ve içinde aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artmıştır.
- Bu alanda yeni faaliyet göstermeye başlamış işletmelerin fiyatları düşürmeleri ve rekabetin artması.
- Turizmin dış etkenlerden kolay etkilenen bir sektördür.

### 3.4.3. Üstünlükler

- Geçmişe yönelik borcu olmayan ve piyasada bilinen bir işletmedir.
- Tur operatörleri ve acenta aynı işletmeye bağlı olduğu için, iletişim ve organizasyon ağının kuvvetli, işletmeler arası haberleşme gelişmiştir.
- İşletmede belli bir bilgi birikimi ve tecrübeli bir yönetici kadrosu vardır.
- Türk şirketi olduğu ve Türkiye’de kendi acentası olduğu için bu destinasyonda bazı yabancı rakiplerine karşı avantajlıdır.

#### **3.4.4. Zayıflıklar**

- Sermaye yapısı güçlü değildir. Bu yüzden beklenmeyen güçlü dalgalanmalarda veya krizlerde zor durumlara düşebilir.
- Hızlı denebilecek bir büyüme trendi göstermiş olmasına rağmen kurumsal yapıya henüz kavuşamamıştır.

#### **3.5. İşletme Bütçesinin Oluşturulması**

İşletmeye ait tur operatörleri ve karşılayıcı acenta bütçesi ayrı ayrı oluşturulur. Her ofisin kendisine göre gelir-giderleri, sabit masrafları ve farklı işleyişi vardır. Acenta bütçesinin en önemli veri kaynaklarından olduğu için öncelikle tur operatörlerine ait bütçelerin düzenlenmesi uygun olacaktır. İşletme, bütçe sistemi olarak esnek bütçeleme yöntemini kullanmakta ve önemli sektörel dalgalanmaların olduğu dönemlerde bütçelerini revize etme yoluna gitmektedir.

### 3.5.1. Bir Yıllık İşletme Bütçesinin Oluşturulması

#### 3.5.1.1.Ukrayna Ofis Bütçesi

BÜTÇE / KIEV	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ B	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
<b>Yüzdeler</b>													
* Paket Yolcu Yüzdesi				82 %	83 %	84 %	86 %	86 %	84 %	86 %	83 %		
* Bilet Satış Yüzdesi				10 %	11 %	12 %	12 %	12 %	11 %	11 %	9 %		
<b>Satışlar</b>													
* Paket Satış Fiyatı				425	460	490	558	572	530	415	405		514
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı				422	455	489	557	572	528	412	402		
Paket Maliyeti				382	410	429	472	482	458	362	372		
* Paket Kâr				40	45	60	85	90	70	50	30		
* Bilet Satış Fiyatı				150	160	170	190	190	165	150	140		174
<b>Maliyetler</b>													
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti				189	216	224	264	272	248	176	180		239
* Ortalama Geceleme Maliyeti				21	24	28	33	34	31	22	20		29,28
* Ortalama Geceleme Sayısı				9,00	9,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00		8,16
* Uçak Sayısı				5	8	16	18	20	16	8	2		93
* 1 Uçak Kapasitesi				126	126	126	126	126	126	126	126		126
* 1 Uçak Fiyatı				13 300	13 300	14 600	14 600	14 600	14 600	13 300	13 300		14 278
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk				115	112	121	118	118	122	109	115		118
* 1 Kişi Transfer Maliyeti				9	9	9	9	9	9	9	9		9
* Acenta Komisyonu				9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %		9,00 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)				0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37		0,37
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi				28	28	28	28	28	28	28	28		28
<b>Genel İstatistikler</b>													
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı				106	106	116	116	116	116	106	106		113
Toplam Geceleme Sayısı				4 649	7 530	13 548	15 604	17 338	13 548	6 935	1 882		81 033

**Tablo 3** Kiev Operasyonuna Ait Planlama Verileri

BÜTÇE / UKRAYNA	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	<b>24 605</b>	<b>32 540</b>	<b>35 230</b>	<b>29 435</b>	<b>33 100</b>	<b>36 150</b>	<b>39 780</b>	<b>39 780</b>	<b>36 525</b>	<b>36 045</b>	<b>27 205</b>	<b>39 470</b>	<b>409 865</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>21 855</b>	<b>22 290</b>	<b>22 980</b>	<b>24 185</b>	<b>27 850</b>	<b>30 400</b>	<b>34 030</b>	<b>34 030</b>	<b>30 775</b>	<b>30 595</b>	<b>23 455</b>	<b>36 720</b>	<b>339 165</b>
<b>Personel Maaş-Sigorta</b>													
Personel Sayısı	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	168
Maaşlar	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	12 400	148 800
Personel Sigorta-Vergi	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	3 100	37 200
<b>Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler</b>													
Vergiler	500	550	750	1 700	5 400	7 900	11 500	11 500	8 300	8 200	1 500	15 000	72 800
Avukat Giderleri	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Danışmanlık Gideri	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Banka Masrafları	200	210	210	250	280	280	280	280	280	280	280	280	3 110
Araç Sigorta	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
<b>Ofis Giderleri</b>													
Kira Giderleri	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	22 800
Telefon&Fax&Haberleşme	400	650	800	900	900	900	900	900	900	850	700	700	9 500
Temsil Ağrlama	200	250	300	450	450	450	450	450	450	450	350	200	4 450
Seyahat Giderleri	600	600	600	350	300	300	300	300	300	400	500	550	5 100
Noter Giderleri	25	25	25	35	35	45	45	45	45	35	35	25	420
Yakıt Gideri	280	280	380	380	380	380	380	380	380	380	280	280	4 160
Temizlik Gideri	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Otopark Gideri	15	30	30	40	40	55	55	55	55	50	35	30	490
Taksi Giderleri	20	25	25	25	25	30	30	30	30	25	25	20	310
Oto Kira Giderleri	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Nakliye Giderleri	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Kırtasiye Masrafları	250	300	350	400	400	400	400	400	400	350	300	250	4 200
Abone-Aidat Giderleri	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	70	70	1 080
Mutfak Giderleri	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Kitap-Gazete,Dergi Giderleri	15	15	15	25	25	45	45	45	45	35	35	35	380
Tercüme Giderleri	20	25	25	25	30	30	35	35	30	30	15	15	315
Ofis Bakım Giderleri	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Bilgisayar Sistemleri	450	450	550	550	650	650	650	650	600	550	500	450	6 700
İnternet Giderleri	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 840
Havaalanı Giderleri	15	15	15	150	15	15	15	15	15	15	15	15	315
Araç Bakım Giderleri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Posta-Kargo Giderleri	15	15	25	25	40	40	65	65	65	65	35	20	475
Diğer Giderler	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	<b>2750</b>	<b>10250</b>	<b>12250</b>	<b>5250</b>	<b>5250</b>	<b>5750</b>	<b>5750</b>	<b>5750</b>	<b>5750</b>	<b>5450</b>	<b>3750</b>	<b>2750</b>	<b>70700</b>
Reklam-İlan Giderleri	1000	2000	3500	3500	3500	4000	4000	4000	4000	3700	2000	1000	36200
Fuar - Sergi Giderleri		3500											3500
Broşür Katalog Giderleri		3000	7000										10000
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
Promosyon Giderleri	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800

Tablo 4 Ukrayna Ofis Genel Yönetim ve Satış&amp;Pazarlama Giderleri

- **Tablo 3 Kiev Operasyonuna Ait Planlama Verileri**

İşletme nisan ayı başlangıçlı ve kasım ayı bitişli toplam 93 uçaklık Kiev – Antalya operasyonu planlamıştır. Charter uçak kapasitesi 126 koltuktur. 1 kişi paket satış fiyatı genel ortalaması 514 euro olarak hedeflenmiştir.1 bilet satış ortalama fiyatı 174 euro'dur. En yüksek sezon 20 uçakla ağustos ayıdır.

1 kişinin paket içerisindeki konaklama maliyeti 239 euro, transfer maliyeti 9 euro, uçak koltuk maliyeti (satılan koltuğa göre) 118 euro, gece başına 1 kişi sigorta maliyeti 0,37 euro, acenta komisyonu satış rakamı üzerinden %9, havalimanı yurtdışı çıkış vergisi 28 euro'dur.

İşletme aylara göre paketin içerisindeki maliyetlerin üzerine belirli bir hedef kar koyar böylece o kara ulaşmak için başarılması gereken minimum satış fiyatını bulur. Pazarın durumuna göre bu minimum satış fiyatının üzerindeki veya altındaki satış fiyatlarını piyasaya ilan eder ve satışa açar.

Aylara göre satış yüzde tahminleri ve uçak sayıları tablodaki gibidir. Örneğin haziran ayında toplam 16 uçaklık kapasitesinin % 84 ünü paket tur olarak, % 12 sini sadece uçak bileti olarak satarak toplam % 96 doluluk ile uçağını öngörmüştür.

Planlama tablolarından solunda (\*) işareti olan satırlar, işletmenin öngörü, tahmin, yaptıkları anlaşmalardan gelen bilgiler ve önceki dönemlere ait verilerinden oluşur. Bütçenin temeli bu rakam ve oranlara bağlıdır. Bu tahminlerin doğruluğu bütçe sisteminin sağlıklı işleyebilmesi için çok önemlidir.

- **Tablo 4 Ukrayna Ofis Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri**

Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri bütçesi işletmenin bu alanlardaki harcama limitlerini belirlemeye yardımcı olur. Genel Yönetim Giderleri, Personel Maaş-Sigorta, Vergi-Sigorta-Yerel Resmi Giderler ve Ofis Giderleri olarak gruplandırılabilir.

İşletme personel sayısını 14 olarak belirlemiştir. Vergiler genel olarak yerel kdv ve yılsonu kurumsal vergilerden oluşmaktadır. Ofis giderleri ilgili ofisin günlük çalışması ile ilgili kira, elektrik, temizlik, yakıt, kırtasiye, bilgisayar, telefon, iletişim, posta gibi giderlerdir.



Reklam-İlan giderleri satışları arttırmak için yapılan tanıtım faaliyetlerini, fuar-sergi giderleri ülkede yapılan turizm fuarlarına katılım bedellerini, broşür-katalog giderleri tur operatörünün hazırlamış olduğu katalogun hazırlanması, basımı ve dağıtımı ile ilgili masrafları, pazarlama&acentası ziyaretleri giderleri satış acentaları için yapılan ziyaretlere ait giderleri, promosyon giderleri işletmenin tanıtım amacıyla yaptırdığı promosyon ürünlerine(şapka, anahtarlık, şemsiye vs.) ait giderleri içerir.

BÜTÇE / KİEV	OCAK B	ŞUBAT B	MART B	NİSAN B	MAYIS B	HAZİRAN B	TEMMUZ B	AĞUSTOS B	EYLÜL B	EKİM B	KASIM B	ARALIK B	TOPLAM B	
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>														
Koltuk Kapasitesi				630	1 008	2 016	2 268	2 520	2 016	1 008	252		11 718	100,00 %
Paket Yolcu Sayısı				516,6	836,6	1 693,4	1 950,5	2 167,2	1 693,4	866,9	209,2		9 934	85 %
Bilet Satış				63,0	110,9	241,9	272,2	302,4	221,8	110,9	22,7		1 346	11 %
Toplam Satılan Koltuk				579,6	947,5	1 935,4	2 222,6	2 469,6	1 915,2	977,8	231,8		11 280	96 %
Toplam Doluluk Yüzdesi				92 %	94 %	96 %	98 %	98 %	95 %	95 %	92 %		96 %	
Boş Koltuk				50,40	60,48	80,64	45,36	50,40	100,80	30,24	20,16		438	4 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>				230 470	404 402	874 705	1 145 228	1 302 989	938 313	377 913	88 261	0	5 362 282	100,00 %
Paket Gelirleri				219 555	384 854	829 786	1 088 368	1 239 638	897 523	359 755	84 710		5 104 189	95 %
Bilet Satış Gelirleri				9 450	17 741	41 126	51 710	57 456	36 590	16 632	3 175		233 881	4 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri				1 465	1 807	3 793	5 149	5 895	4 200	1 526	376		24 211	0 %
Diğer Gelirler														
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	700	1 000	1 200	206 621	357 748	758 304	956 855	1 082 996	803 752	327 222	81 172	500	4 578 069	85,38 %
Uçak Maliyetleri				66 500	106 400	233 600	262 800	292 000	233 600	106 400	26 600		1 327 900	29 %
Konaklama Maliyetleri				97 637	180 714	379 331	514 927	589 478	419 973	152 571	37 649		2 372 280	52 %
Transfer Maliyetleri				4 649	7 530	15 241	17 554	19 505	15 241	7 802	1 882		89 405	2 %
Havaalanı Vergisi				14 465	23 426	47 416	54 613	60 682	47 416	24 273	5 856		278 148	6 %
Sigorta Maliyetleri				1 720	2 786	5 013	5 773	6 415	5 013	2 566	697		29 982	
Satış Acentaları Komisyonları				19 760	34 637	74 681	97 953	111 567	80 777	32 378	7 624		459 377	10 %
Bilet Satış Komisyonları				189	355	823	1 034	1 149	732	333	64		4 678	0 %
Müşteri İadeleri	700	1 000	1 200	1 700	1 900	2 200	2 200	2 200	1 000	900	800	500	16 300	1 %
Rehber Maliyetleri													0	0 %
Diğer Giderler													0	
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	-700	-1 000	-1 200	23 849	46 655	116 402	188 372	219 993	134 561	50 691	7 090	-500	784 213	14,62 %
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	24 605	32 540	35 230	29 435	33 100	36 150	39 780	39 780	36 525	36 045	27 205	39 470	409 865	
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	21 855	22 290	22 980	24 185	27 850	30 400	34 030	34 030	30 775	30 595	23 455	36 720	339 165	82,75 %
Maaşlar&Personel Sigorta	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500	186 000	54,84 %
Vergi-Sigorta-Resmi Giderler	1 050	1 110	1 310	2 300	6 030	8 530	12 130	12 130	8 930	8 830	2 130	15 630	80 110	23,62 %
Ofis Giderleri	5 305	5 680	6 170	6 385	6 320	6 370	6 400	6 400	6 345	6 265	5 825	5 590	73 055	21,54 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	2 750	10 250	12 250	5 250	5 250	5 750	5 750	5 750	5 750	5 450	3 750	2 750	70 700	17,25 %
Reklam-İlan Giderleri	1 000	2 000	3 500	3 500	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	3 700	2 000	1 000	36 200	51,20 %
Fuar - Sergi Giderleri	0	3 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 500	4,95 %
Broşür Katalog Giderleri	0	3 000	7 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	14,14 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	13 200	18,67 %
Promosyon Giderleri	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7 800	11,03 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	-25 305	-33 540	-36 430	-5 586	13 555	80 252	148 592	180 213	98 036	14 646	-20 115	-39 970	374 348	6,98 %

Tablo 5 Ukrayna Ofis Bütçesi

- **Tablo 5** Ukrayna Ofis Bütçesi

İşletme 93 uçaklık bu operasyonunda toplam 11.718 koltuğu satmaya çalışacaktır. Sezonda bu koltukların %85 ini (9934 koltuk) paket tur müşterilerine, % 11 ini (1346 koltuk) sadece bilet olarak satmayı ve toplam %96 (11.280 koltuk) doluluk ve %4 lük (438 koltuk) boş koltukla uçmayı planlamıştır.

Planlama tablosundaki aylık paket tur satış fiyatının ilgili aya ait paket tur müşteri sayısı ile çarpılması ile paket tur satış geliri bulunur. Tüm yıl için öngörülen paket tur satış geliri 5.104.189 euro'dur. Bilet satın alan müşteri sayısı ile bilet fiyatı çarpılarak bilet satış gelirine ulaşılır. Bu da tüm yıl için 233.881 eurodur.

Ukrayna ofis otellerden alınan kick back gelirlerini Antalya ofis ile paylaşır. Bu toplam konaklama maliyetlerinin %1,5 i olarak bütçelenmiştir.

Uçak maliyetleri aylık uçak sayısının, uçak fiyatı ile çarpılması ile bulunur. Toplamda 1.327.900 euro uçak maliyeti bütçelenmiştir. Bu operasyonel giderler içinde %29luk bir orana karşılık gelir. Konaklama maliyetide o dönemdeki 1 müşterinin konaklama maliyeti (1 müşteri konaklama maliyeti=ortalama geceleme sayısı X ortalama geceleme maliyeti) ile paket yolcu sayısının çarpılması ile bulunur. Konaklama maliyeti tüm yıl için 2.372.380 eur olarak bütçelenmiştir, bu %52 lik oranla paket içindeki en büyük maliyet unsurudur.

Transfer maliyeti, paket tur müşteri sayısı ile acentaya ödenecek 1 kişi transfer maliyeti tutarının(9 euro) çarpılması ile oluşur. Yıl için 89.405 euro olarak bütçelenmiştir. Havalanı vergisi masrafları tur operatörü adına havayolu şirketleri tarafından ödenir ve daha sonra tur operatörüne faturalanır. Havalimanı vergisi, paket yolcu sayısı(uçak bileti satışlarında bu verginin fiyata dahil olup olmadığı belirtilir, fiyata dahil değil ise extra olarak bu ücret talep edilir) ile 1 kişi havalimanı çıkış vergisi çarpılarak bulunur.

Sigorta maliyetleri o aydaki tüm müşterilerin toplam geceleme sayısı ile 1 gece kişi başı sigorta maliyetinin çarpılması ile bulunur. Toplamda 29.982 euro olarak bütçelenmiştir. Ukrayna ofis paket turları sigorta ve havalimanı çıkış vergisi dahil olarak oluşturmuştur.

Satış acentaları tarafından yapılan satışlar için acentalara ödenecek komisyonların oranı toplam cironun %9 u olarak hesaplanmıştır. Toplam ciro üzerinden %9 alınarak 459.377 euro olarak bütçelenmiştir.

Bilet satış komisyonları giderleri, acentalar tarafından yapılan uçak bilet satışları için verilen komisyonlardır. İşletmemiz yapılan bilet satışlarının 1/5 inin acentalar tarafından olacağını öngörmüş ve bunun üzerinden %10luk bilet satışı komisyonu bütçelemiştir.

Müşteri iadeleri tatilden dönen müşterilere verilen tazminat ve geri ödemelerdir. Toplamda 16.300 euro olarak bütçelenmiştir.

Bu bilgiler ışığında toplam 5.362.282 euro operasyonel gelir, 4.578.069 euro operasyonel gider rakamlarına ulaşılmış ve 784.213 euro operasyonel kar hedeflenmiştir. Buda %14,62 lik bir orana karışıklık gelir.

Tablo4 de bütçelenmiş olan 339.165 euro genel yönetim giderleri ve 70.700 euro satış&pazarlama giderleri toplamları buraya aktarılmıştır. Bu maliyetlerin düşülmesi sonucunda 374.348 euro net kar ortaya çıkmıştır. Buda toplam ciro üzerinden %6,98 lik bir net kar demektir.

## 3.5.1.2.Almanya Ofis Bütçesi

BÜTÇE / BERLIN	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
<b>Yüzdeler</b>													
* Paket Yolcu Yüzdesi		81 %	82 %	83 %	84 %	86 %	88 %	88 %	87 %	84 %	82 %		
* Bilet Satış Yüzdesi		12 %	12 %	12 %	11 %	11 %	10 %	10 %	10 %	11 %	12 %		
<b>Satışlar</b>													
* Paket Satış Fiyatı		355	385	405	428	485	535	540	470	410	352		478
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı		353	382	404	427	487	536	541	469	409	351		
Paket Maliyeti		313	337	349	362	382	396	396	369	349	311		
* Paket Kâr		40	45	55	65	105	140	145	100	60	40		
* Bilet Satış Fiyatı		220	220	220	220	230	230	230	230	220	220		227
<b>Maliyetler</b>													
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti		72	96	108	120	132	144	144	120	108	72		126
* Ortalama Geceleme Maliyeti		6	8	9	10	11	12	12	10	9	6		11,59
* Ortalama Geceleme Sayısı		12	12	12	12	11	10	10	11	12	12		10,90
* Uçak Sayısı		2	4	4	6	12	14	14	12	4	2		74
* 1 Uçak Kapasitesi		165	165	165	165	165	165	165	165	165	165		165
* 1 Uçak Fiyatı		27 650	27 650	27 650	27 650	28 800	28 800	28 800	28 800	27 650	27 650		28 458
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk		180	178	176	176	180	178	178	180	176	178		178
* 1 Kişi Transfer Maliyeti		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10
* 1 Kişi Handling Maliyeti													
* Acenta Komisyonu		7 %	7 %	7 %	7 %	7 %	7 %	7 %	7 %	7 %	7 %		7 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)													
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26		26
<b>Genel İstatistikler</b>													
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı		168	168	168	168	175	175	175	175	168	168		172
Toplam Geceleme Sayısı		3 208	6 494	6 574	9 979	18 731	20 328	20 328	18 949	6 653	3 247		114 490

Tablo 6 Berlin Operasyonuna Ait Planlama Verileri

BÜTÇE / ALMANYA	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	<b>45 110</b>	<b>49 140</b>	<b>40 510</b>	<b>42 470</b>	<b>42 485</b>	<b>45 840</b>	<b>48 070</b>	<b>48 130</b>	<b>46 620</b>	<b>42 690</b>	<b>38 295</b>	<b>51 530</b>	<b>540 890</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>31 360</b>	<b>31 890</b>	<b>34 660</b>	<b>36 270</b>	<b>35 935</b>	<b>39 090</b>	<b>41 120</b>	<b>41 180</b>	<b>39 970</b>	<b>36 940</b>	<b>34 045</b>	<b>47 780</b>	<b>450 240</b>
<b>Personel Maaş-Sigorta</b>													
Personel Sayısı	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Maaşlar	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	198 000
Personel Sigorta-Vergi	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	79 200
<b>Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler</b>													
Vergiler	600	860	3 000	4 800	4 500	7 500	9 500	9 500	8 400	5 500	2 900	17 000	74 060
Avukat Giderleri	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Danışmanlık Gideri	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Banka Masrafları	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6 600
Araç Sigorta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000
<b>Ofis Giderleri</b>													
Kira Giderleri	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	25 200
Telefon&Fax&Haberleşme	600	800	900	950	950	1 000	1 000	1 000	1 000	950	800	600	10 550
Temsil Ağrlama	300	300	400	500	500	500	500	500	500	500	400	300	5 200
Seyahat Giderleri	850	850	850	500	400	400	400	400	400	500	750	850	7 150
Noter Giderleri	20	20	20	30	30	40	40	40	40	30	30	20	360
Yakıt Gideri	250	250	350	350	350	350	350	350	350	350	250	250	3 800
Temizlik Gideri	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Otopark Gideri	20	35	35	45	45	60	60	60	60	55	40	35	550
Taksi Giderleri	15	20	20	35	35	45	45	50	50	45	40	25	425
Oto Kira Giderleri	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5 400
Nakliye Giderleri	15	15	15	70	15	15	15	70	15	15	15	15	290
Kirtasiye Masrafları	300	350	400	450	450	450	450	450	450	400	350	300	4 800
Abone-Aidat Giderleri	100	100	130	130	130	130	130	130	130	130	100	100	1 440
Mutfak Giderleri	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Kitap-Gazete,Dergi Giderleri	20	20	20	30	30	50	50	50	50	40	40	30	430
Tercüme Giderleri	30	30	30	30	35	35	40	40	35	35	20	10	370
Ofis Bakım Giderleri	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Bilgisayar Sistemleri	500	500	600	600	700	750	750	750	700	600	550	500	7 500
İnternet Giderleri	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8 400
Havaalanı Giderleri	10	10	150	10	10	10	10	10	10	10	10	10	260
Araç Bakım Giderleri	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Posta-Largo Giderleri	20	20	30	30	45	45	70	70	70	70	40	25	535
Diğer Giderler	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1 440
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	<b>13 750</b>	<b>17 250</b>	<b>5 850</b>	<b>6 200</b>	<b>6 550</b>	<b>6 750</b>	<b>6 950</b>	<b>6 950</b>	<b>6 650</b>	<b>5 750</b>	<b>4 250</b>	<b>3 750</b>	<b>90 650</b>
Reklam-İlan Giderleri	2000	3500	4100	4450	4800	5000	5200	5200	4900	4000	2500	2000	47 650
Fuar - Sergi Giderleri	4000												4000
Broşür Katalog Giderleri	6000	12000											18000
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
Promosyon Giderleri	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000

**Tablo 7** Almanya Ofis Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri

- **Tablo 6** Berlin Operasyonuna Ait Planlama Verileri

İşletme şubat ayı başlangıçlı ve kasım ayı bitişli toplam 74 uçaklık Berlin – Antalya operasyonu planlamıştır. Charter uçak kapasitesi 165 koltuktur. 1 kişi paket satış fiyatı genel ortalaması 478 euro olarak hedeflenmiştir.1 bilet satış ortalama fiyatı 227 euro'dur. En yüksek sezon 14'er uçakla temmuz ve ağustos aylarıdır.

1 kişinin paket içerisindeki konaklama maliyeti 126 euro'dur. Bu rakam rus pazarında 239 euro olarak bütçelenmiştir. Bunun sebebi işletmenin hedef pazarlarındaki müşteri portföyünün, konaklama tesislerindeki tercih farklarıdır. Rus pazarındaki müşteriler daha çok yıldızlı ve pahalı otellerde her şey dahil konaklamalı tesisleri tercih ederlerken , Alman pazarındaki müşteri portföyü daha ucuz, apart tarzı otellerde konaklayan ve dışarıda da vakit geçirmeyi tercih müşterilerdir. ,

Transfer maliyeti 10 euro, uçak koltuk maliyeti (satılan koltuğa göre) 178 eurodur. Bu rakam rus operasyonu için 118 euro olarak bütçelenmiştir. Bu farklılığın sebebi Avrupa uçuşların daha uzun sürmesi, Avrupa pazarı uçuşlarındaki hizmet ve kullanılan uçak kalitesinin daha yüksek olması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Almanya ofis paketin içerisine tatil sigortasını dahil etmemiştir. Müşteriler dilerlerse sigorta şirketlerinden münferit olarak tatil sigortası satın almaktadırlar. Acenta komisyonu satış rakamı üzerinden %7 olarak bütçelenmiştir. Bu oranın Ukrayna pazarından daha düşük olarak bütçelenmesinin sebebi; Avrupa pazarında internet satış sistemlerinin ve kredi kartı/banka kartı kullanımının daha gelişmiş olmasına bağlı olarak, satışların internette de daha yoğun gerçekleşmesi ve bu satışlar sonucu acenta komisyon maliyet oranının(ciro / acenta komisyonları) düşmesidir. Havalimanı yurtdışı çıkış vergisi 28 euro'dur. Tüm yıl için ön görülmüş paket satış fiyatı ortalaması 478 euro'dur.

- **Tablo 7** Almanya Ofis Genel Yönetim ve Satış&Pazarlama Giderleri

İşletme personel sayısını 9 olarak belirlemiştir. Toplamda 450.240 euro genel yönetim, 90.650 euro satış&pazarlama giderleri için bütçe ayrılmıştır. Personel sayısı Ukrayna ofise göre daha az ancak personel maaş ve vergi rakamları daha yüksektir. Bu Avrupa'daki hayat standartının, gelir ve giderlerin yüksek olması, işletmelerin yasal sorumlulukların daha fazla ve denetim sisteminin daha sıkı olmasından kaynaklanmaktadır. Reklam ve katalog gibi giderlerinde daha yüksek bütçelendiği görülmektedir.

BÜTÇE / BERLİN	OCAK B	ŞUBAT B	MART B	NİSAN B	MAYIS B	HAZİRAN B	TEMMUZ B	AĞUSTOS B	EYLÜL B	EKİM B	KASIM B	ARALIK B	TOPLAM B	TOPLAM B
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>														
Koltuk Kapasitesi		330	660	660	990	1 980	2 310	2 310	1 980	660	330		12 210	100,00 %
Paket Yolcu Sayısı		267,30	541,20	547,80	831,60	1 702,80	2 032,80	2 032,80	1 722,60	554,40	270,60		10 504	86 %
Bilet Satış		39,60	79,20	79,20	108,90	217,80	231,00	231,00	198,00	72,60	39,60		1 297	11 %
Toplam Satılan Koltuk		307	620	627	941	1 921	2 264	2 264	1 921	627	310		11 801	97 %
Toplam Doluluk Yüzdesi		93 %	94 %	95 %	95 %	97 %	98 %	98 %	97 %	95 %	94 %		97 %	
Boş Koltuk		23	40	33	50	59	46	46	59	33	20		409	3 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	<b>0</b>	<b>103 604</b>	<b>225 786</b>	<b>239 283</b>	<b>379 883</b>	<b>875 952</b>	<b>1 140 678</b>	<b>1 150 842</b>	<b>855 162</b>	<b>243 276</b>	<b>103 963</b>	<b>0</b>	<b>5 318 429</b>	<b>100,00 %</b>
Paket Gelirleri		94 892	208 362	221 859	355 925	825 858	1 087 548	1 097 712	809 622	227 304	95 251		5 024 333	94 %
Bilet Satış Gelirleri		8 712	17 424	17 424	23 958	50 094	53 130	53 130	45 540	15 972	8 712		294 096	6 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri													0	0 %
Diğer Gelirler													0	
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	<b>800</b>	<b>95 306</b>	<b>205 465</b>	<b>214 827</b>	<b>335 381</b>	<b>721 587</b>	<b>886 559</b>	<b>887 626</b>	<b>701 247</b>	<b>215 520</b>	<b>95 500</b>	<b>700</b>	<b>4 360 519</b>	<b>81,99 %</b>
Uçak Maliyetleri		55 300	110 600	110 600	165 900	345 600	403 200	403 200	345 600	110 600	55 300		2 105 900	48 %
Konaklama Maliyetleri		19 246	51 955	59 162	99 792	224 770	292 723	292 723	206 712	59 875	19 483		1 326 442	30 %
Transfer Maliyetleri		2 673	5 412	5 478	8 316	17 028	20 328	20 328	17 226	5 544	2 706		105 039	2 %
Havaalanı Vergisi		6 950	14 071	14 243	21 622	44 273	52 853	52 853	44 788	14 414	7 036		273 101	6 %
Sigorta Maliyetleri		3 321	7 293	7 765	12 457	28 905	38 064	38 420	28 337	7 956	3 334		175 852	8 %
Satış Acentaları Komisyonları		6 642	14 585	15 530	24 915	57 810	76 128	76 840	56 674	15 911	6 668		351 703	8 %
Bilet Satış Komisyonları		174,24	348	348	479	1 002	1 063	1 063	911	319	174		5 882	0 %
Müşteri Satış İadeleri	800	1 000	1 200	1 700	1 900	2 200	2 200	2 200	1 000	900	800	700	16 600	1 %
Rehber Maliyetleri													0	0 %
Diğer Giderler													0	0 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	<b>-800</b>	<b>8 297</b>	<b>20 321</b>	<b>24 456</b>	<b>44 502</b>	<b>154 365</b>	<b>254 119</b>	<b>263 216</b>	<b>153 915</b>	<b>27 756</b>	<b>8 463</b>	<b>-700</b>	<b>957 910</b>	<b>18,01 %</b>
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	<b>45 110</b>	<b>49 140</b>	<b>40 510</b>	<b>42 470</b>	<b>42 485</b>	<b>45 840</b>	<b>48 070</b>	<b>48 130</b>	<b>46 620</b>	<b>42 690</b>	<b>38 295</b>	<b>51 530</b>	<b>540 890</b>	<b>100,00 %</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>31 360</b>	<b>31 890</b>	<b>34 660</b>	<b>36 270</b>	<b>35 935</b>	<b>39 090</b>	<b>41 120</b>	<b>41 180</b>	<b>39 970</b>	<b>36 940</b>	<b>34 045</b>	<b>47 780</b>	<b>450 240</b>	<b>83,24 %</b>
Maaşlar&Personel Sigorta	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	23 100	277 200	61,57 %
Vergi-Sigorta-Resmî Giderler	1 650	1 910	4 050	5 850	5 550	8 550	10 550	10 550	9 450	6 550	3 950	18 050	86 660	19,25 %
Ofis Giderleri	6 610	6 880	7 510	7 320	7 285	7 440	7 470	7 530	7 420	7 290	6 995	6 630	86 380	19,19 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	<b>13 750</b>	<b>17 250</b>	<b>5 850</b>	<b>6 200</b>	<b>6 550</b>	<b>6 750</b>	<b>6 950</b>	<b>6 950</b>	<b>6 650</b>	<b>5 750</b>	<b>4 250</b>	<b>3 750</b>	<b>90 650</b>	<b>16,76 %</b>
Reklam-İlan Giderleri	2 000	3 500	4 100	4 450	4 800	5 000	5 200	5 200	4 900	4 000	2 500	2 000	47 650	52,56 %
Fuar - Sergi Giderleri	4 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 000	4,41 %
Broşür Katalog Giderleri	6 000	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 000	19,86 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	15 000	16,55 %
Promosyon Giderleri	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000	6,62 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	<b>-45 910</b>	<b>-40 843</b>	<b>-20 189</b>	<b>-18 014</b>	<b>2 017</b>	<b>108 525</b>	<b>206 049</b>	<b>215 086</b>	<b>107 295</b>	<b>-14 934</b>	<b>-29 832</b>	<b>-52 230</b>	<b>417 020</b>	<b>7,84 %</b>

Tablo 8 Almanya Ofis Bütçesi



- **Tablo 8** Almanya Ofis Bütçesi

İşletme 74 uçaklık bu operasyonunda toplam 12.210 koltuğu satmaya çalışacaktır. Sezonda bu koltukların %86 sını (10504 koltuk) paket tur müşterilerine, % 11 ini (1297 koltuk) sadece bilet olarak satmayı ve toplam %97 (11.801 koltuk) doluluk ve %3 lük (409 koltuk) boş koltukla uçmayı planlamıştır.

Tüm yıl için öngörülen paket tur satış geliri 5.024.333 euro'dur. Bilet satın alan müşteri sayısı ile bilet fiyatı çarpılarak bilet satış gelirine ulaşılır. Bu da tüm yıl için 294.096 euro'dur.

Toplamda 2.105.900 euro uçak maliyeti bütçelenmiştir. Bu operasyonel giderler içinde %48lük bir orana karşılık gelir ve en büyük maliyet unsurudur. Konaklama maliyeti tüm yıl için 1.326.442 euro olarak bütçelenmiştir, bu %30 lik oranla paket içindeki ikinci en büyük maliyet unsurudur. Şirketin müşteri portföyü ve satış hedefleri doğrultusunda, Avrupa pazarında uçak, yani ulaşım maliyetlerinin konaklama maliyetlerine göre daha büyük yer kapladığı görülmektedir.

Transfer maliyeti, yıl için 105.039 euro olarak bütçelenmiştir.

Satış acentaları tarafından yapılan satışlar için acentalara ödenecek komisyonların oranı toplam cironun %7 si olarak hesaplanmıştır. Toplam ciro üzerinden %7 alınarak 351.701 euro olarak bütçelenmiştir.

Müşteri iadeleri içinse 16.600 euro'luk bir rakam ayrılmıştır

Bu bilgiler ışığında toplam 5.318.429 euro operasyonel gelir, 4.360.519 euro operasyonel gider rakamlarına ulaşılmış ve 957.910 euro operasyonel kar hedeflenmiştir. Bu da %18,01 lik bir orana karışıklık gelir.

Tablo4 de bütçelenmiş olan 450.240 euro genel yönetim giderleri ve 90.650 euro satış&pazarlama giderleri toplamları buraya aktarılmıştır. Bu maliyetlerin düşülmesi sonucunda 417.020 euro net kar ortaya çıkmıştır. Buda toplam ciro üzerinden %7,84 lük bir net kar demektir.

## 3.5.1.3 Antalya Ofis Bütçesi

BÜTÇE / ANTALYA	OCAK B	ŞUBAT B	MART B	NİSAN B	MAYIS B	HAZİRAN B	TEMMUZ B	AĞUSTOS B	EYLÜL B	EKİM B	KASIM B	ARALIK B	TOPLAM B
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>													
Almanya Paket Yolcu Sayısı		267,3	541,2	547,8	831,6	1702,8	2032,8	2032,8	1722,6	554,4	270,6		10503,9
Ukrayna Paket Yolcu Sayısı		0,0	0,0	516,6	836,6	1693,4	1950,5	2167,2	1693,4	866,9	209,2		9933,8
Almanya Geceleme Satış Fiyat Ort		6,0	8,0	9,0	10,0	11,0	12,0	12,0	10,0	9,0	6,0		11,6
Ukrayna Geceleme Satış Fiyat Ort		0,0	0,0	21,0	24,0	28,0	33,0	34,0	31,0	22,0	20,0		29,3
Almanya Ortalama Geceleme		12,0	12,0	12,0	12,0	11,0	10,0	10,0	11,0	12,0	12,0		10,9
Ukrayna Ortalama Geceleme		0,0	0,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0		8,2
Almanya Transfer Satış*1 Kişi		10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0		10,0
Ukrayna Transfer Satış*1 Kişi				9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0		9,0
Almanya Tur Satış*1 Kişi Ort		15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0		15,0
Ukrayna Tur Satış*1 Kişi Ort				30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0		30,0
Almanya Shop Komisyon*1 Kişi Ort		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0
Ukrayna Shop Komisyon*1 Kişi Ort				5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0
Almanya Bilet Satış Adedi		39,6	79,2	79,2	108,9	217,8	231,0	231,0	198,0	72,6	39,6		1296,9
Ukrayna Bilet Satış Adedi		0,0	0,0	63,0	110,9	241,9	272,2	302,4	221,8	110,9	22,7		1345,7
Almanya Bilet Satış Fiyatları		220,0	220,0	220,0	220,0	230,0	230,0	230,0	230,0	220,0	220,0		226,8
Ukrayna Bilet Satış Fiyatları		0,0	0,0	150,0	160,0	170,0	190,0	190,0	165,0	150,0	140,0		173,8
Almanya Geceleme Ahş Fiyat Ort		6,0	8,0	8,0	9,0	10,0	10,5	10,5	9,0	8,5	6,0		126,3
Ukrayna Geceleme Ahş Fiyat Ort				20,0	22,0	26,0	30,0	31,0	29,0	21,0	20,0		238,8
Almanya Transfer Maliyet*1 Kişi		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0
Ukrayna Transfer Maliyet*1 Kişi				6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0		6,0
Almanya Tur Maliyet *1 Kişi Ort		9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0		9,0
Ukrayna Tur Maliyet*1 Kişi Ort				18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0		18,0
Almanya Rehber Sayısı		4,0	5,0	7,0	7,0	10,0	13,0	13,0	11,0	8,0	4,0		82,0
Ukrayna Rehber Sayısı				4,0	9,0	15,0	19,0	19,0	13,0	8,0	3,0		90,0

Tablo 9 Antalya Operasyonuna Ait Planlama Verileri

BÜTÇE / ANTALYA	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>21 125</b>	<b>26 285</b>	<b>22 980</b>	<b>23 455</b>	<b>27 560</b>	<b>31 885</b>	<b>34 185</b>	<b>34 125</b>	<b>34 105</b>	<b>28 020</b>	<b>23 270</b>	<b>38 170</b>	<b>345 165</b>
<b>Personel Maaş-Sigorta</b>	<b>14 625</b>	<b>14 625</b>	<b>14 625</b>	<b>15 750</b>	<b>15 750</b>	<b>16 875</b>	<b>16 875</b>	<b>16 875</b>	<b>16 875</b>	<b>15 750</b>	<b>15 750</b>	<b>14 625</b>	<b>189 000</b>
Personel Sayısı	13	13	13	14	14	15	15	15	15	14	14	13	168
Maaşlar	11 700	11 700	11 700	12 600	12 600	13 500	13 500	13 500	13 500	12 600	12 600	11 700	151 200
Personel Sigorta-Vergi	2 925	2 925	2 925	3 150	3 150	3 375	3 375	3 375	3 375	3 150	3 150	2 925	37 800
<b>Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>1 670</b>	<b>830</b>	<b>4 770</b>	<b>7 270</b>	<b>9 470</b>	<b>9 470</b>	<b>9 470</b>	<b>5 220</b>	<b>1 070</b>	<b>17 470</b>	<b>67 950</b>
Vergiler	150	150	1 200	360	4 300	6 800	9 000	9 000	9 000	4 750	600	17 000	62 310
Avukat Giderleri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Danışmanlık Gideri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Banka Masrafları	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3 240
Araç Sigorta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
<b>Ofis Giderleri</b>	<b>5 880</b>	<b>11 040</b>	<b>6 685</b>	<b>6 875</b>	<b>7 040</b>	<b>7 740</b>	<b>7 840</b>	<b>7 780</b>	<b>7 760</b>	<b>7 050</b>	<b>6 450</b>	<b>6 075</b>	<b>88 215</b>
Kira Giderleri	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Telefon&Fax&Haberleşme	300	400	500	700	700	850	850	850	850	700	500	400	7 600
Temsil Ağrlama	150	150	300	400	450	450	450	450	450	450	300	200	4 200
Seyahat Giderleri	600	600	600	400	300	300	300	300	300	400	600	600	5 300
Noter Giderleri	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Yakıt Gideri	750	800	800	900	1000	1500	1500	1500	1500	1000	750	750	12 750
Temizlik Gideri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Otopark Gideri	35	35	35	50	60	70	80	80	80	70	60	40	695
Oto Kira Giderleri	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10 800
Nakliye Giderleri	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Kırtasiye Masrafları	250	250	250	450	500	500	600	600	600	500	400	300	5 200
Abone-Aidat Giderleri	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
Mutfak Giderleri	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Kitap-Gazete,Dergi Giderleri	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Tercüme Giderleri	30	40	50	60	60	50	30	20	20	20	20	20	420
Ofis Bakım Giderleri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Bilgisayar Sistemleri	600	5600	750	750	750	800	800	750	750	700	650	600	13 500
İnternet Giderleri	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Havaalanı Giderleri	15	15	250	15	15	15	15	15	15	15	15	15	415
Araç Bakım Giderleri	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1 020
Posta-Kargo Giderleri	35	35	35	35	55	55	75	75	75	75	35	30	615
Diğer Giderler	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1 680
Reklam-İlan Giderleri	15	15	15	15	50	50	40	40	20	20	20	20	320

Tablo 10 Antalya Ofis Genel Giderler

- **Tablo 9** Antalya Operasyonuna Ait Planlama Verileri

Antalya ofis karşılayıcı acentada durumunda olduğu için planlamasını çalışmakta olduğu tur operatörlerine dayanarak yapmak durumundadır. Paket yolcu sayısı, geceleme satış fiyat ortalaması, ortalama geceleme istatistikleri, bilet satış adetleri ve fiyatları bu verilere dayandırılarak oluşturulur.

Konaklama alış fiyatları ise acentanın otellerden aldığı fiyatlara dayanır. Acenta bu alış fiyatlarını operatörlerine aradaki anlaşmalara ve sezonun durumuna göre aynı fiyatla verebilir veya belli bir miktar kar koyarak satış yaparak aradan gelir elde edebilir. Acenta bütçesinde düşük sezonda alış fiyatını aynen operatörlerine yansıtmiş, normal ve yüksek sezonlarda geceleme kişi başı 1, 1.5, 2, 3 euro gibi farklar koymuştur

Tur satışları destinasyonda müşterilere satılan günlük tur verileridir. İşletme Almanya pazarı için gelen müşteri başına 15 euro, Ukrayna pazarında 30 euro olarak bütçesini düzenlemiştir. Shop hakedişi ise Almanya pazarında 1 euro, Ukrayna pazarında 5 euro olarak düşülmüştür.

Tur maliyetleri satışın %60 ı olarak bütçelenmiştir. Transfer maliyetleri ise taşımacı fiyatlarına ve önceki yıllara ait transfer maliyeti gerçekleştirmelerine dayanılarak Almanya pazarı için 5 euro, Ukrayna pazarı için 6 euro olarak bütçelenmiştir.

Rehber sayıları operasyonun yoğunluğuna, geliş sayılarına, bölgedeki müşteri sayılarına göre belirlenmiştir.

- **Tablo 10** Antalya Ofis Genel Yönetim Giderleri

İşletme personel sayısını normalde 13 olarak belirlemiştir. Yoğun sezonda da 1-2 sezonluk personel alımı planlamıştır. Toplamda 345.165 euro genel yönetim giderleri için bütçe ayrılmıştır.

Satış&pazarlama için herhangi bir bütçeleme yapılmamıştır. Antalya ofis hizmet verici bir ofis olarak değerlendirildiği için bu giderler, tur operatörlerinde yapılmakta ve bütçelenmektedir.

BÜTÇE / ANTALYA	OCAK B	ŞUBAT B	MART B	NİSAN B	MAYIS B	HAZİRAN B	TEMMUZ B	AĞUSTOS B	EYLÜL B	EKİM B	KASIM B	ARALIK B	TOPLAM B	TOPLAM B
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>														
Uçak Sayısı		2	4	9	14	28	32	34	28	12	4		167	
Paket Yolcu Sayısı		267	541	1 064	1 668	3 396	3 983	4 200	3 416	1 421	480		20 438	
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>		27 067	192 769	198 785	347 251	722 081	919 724	1 006 119	746 793	316 904	75 501		4 552 994	100,00 %
Konaklama Gelirleri		19 246	51 955	156 800	280 506	585 369	758 863	833 414	609 459	212 446	57 132		3 565 191	78,30 %
Transfer Gelirleri		2 673	5 412	10 127	15 846	32 269	37 882	39 833	32 467	13 346	4 588		194 444	4,27 %
Tur Gelirleri		4 010	8 118	23 715	37 573	76 345	89 006	95 508	76 642	34 322	10 334		455 574	10,01 %
Shop Gelirleri		267	541	3 131	5 015	10 170	11 785	12 869	10 190	4 889	1 316		60 173	1,32 %
Bilet Satış Kom. Gelirleri		871	1 742	2 687	4 170	9 122	10 484	11 059	8 213	3 260	1 189		52 798	1,16 %
Katalog Katkı Gelirleri			125 000										125 000	2,75 %
Diğer Faaliyet Gelirleri									45 000				45 000	0,99 %
Early Booking - Kick Back Gelirleri				2 325	4 141	8 806	11 703	13 437	9 822	3 641	941		54 816	1,20 %
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>		37 688	83 282	185 959	297 800	621 965	780 254	855 924	646 374	268 040	70 055		3 847 341	84,50 %
Konaklama Giderleri		19 246	51 955	145 577	255 468	539 544	681 559	750 910	563 415	202 185	57 132		3 266 990	84,92 %
Transfer Giderleri		1 337	2 706	5 839	9 178	18 675	21 867	23 167	18 774	7 973	2 608		112 123	2,91 %
Tur Giderleri		2 406	4 871	14 229	22 544	45 807	53 404	57 305	45 985	20 593	6 200		273 344	7,10 %
Katalog Giderleri			21 000										21 000	0,55 %
Diğer Faaliyet Giderleri									27 000				27 000	0,70 %
Early Booking - Kick Back Giderleri				1 465	2 711	5 690	7 724	8 842	6 300	2 289	565		35 584	0,92 %
Rehber Giderleri		14 700	2 750	18 850	7 900	12 250	15 700	15 700	11 900	8 000	3 550		111 300	2,89 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>		-10 621	109 487	12 826	49 451	100 116	139 470	150 195	100 419	48 865	5 446		705 654	15,50 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	21 125	26 285	22 980	23 455	27 560	31 885	34 185	34 125	34 105	28 020	23 270	38 170	345 165	7,58 %
Personel Maaş-Sigorta	14 625	14 625	14 625	15 750	15 750	16 875	16 875	16 875	16 875	15 750	15 750	14 625	189 000	54,76 %
Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler	620	620	1 670	830	4 770	7 270	9 470	9 470	9 470	5 220	1 070	17 470	67 950	19,69 %
Ofis Giderleri	5 880	11 040	6 685	6 875	7 040	7 740	7 840	7 780	7 760	7 050	6 450	6 075	88 215	25,56 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	-21 125	-36 906	86 507	-10 629	21 891	68 231	105 285	116 070	66 314	20 845	-17 824	-38 170	360 489	7,92 %

• Tablo 11 Antalya Ofis Bütçesi

- **Tablo 11** Antalya Ofis Bütçesi

Acenta 167 uçaklık bu operasyonunda toplam 20.438 kişi karşılayacaktır. Konaklama gelirleri, konaklama satış fiyat ortalamasının; transfer gelirleri, transfer satış fiyatının; tur gelirleri kişi başı tur satış fiyatının; shop gelirleri, kişi başı shop hakedişinin gelmesi beklenen kişi sayıları ile çarpılması ile bulunur.

Bilet satış komisyonu yine destinasyondan satılması beklenen uçak bileti cirosunun %10 u olarak hesaplanmıştır. Katalog gelirleri, acentanın destinasyonda hazırladığı ve gelen müşterilere karşılama sırasında dağıttığı kataloglardan elde edilen gelirdir. Bu katalog için çeşitli shopping mağazaları, tur şirketleri, restoranlar, barlar ve discolarla anlaşmalar yapılır.

Kick-back gelirleri, Ukrayna pazarı konaklama maliyetinin %2,5 i olarak bütçelenmiştir. Yukarda belirttiğimiz gibi bu toplam %2,5 lik gelir Ukrayna ofis ile %1 i Antalya ofis %1,5 Ukrayna ofis olarak paylaşılmaktadır. Bu yüzden bu rakamın %1,5 olan kısmı kick-back giderleri bölümünde yer almaktadır.

Konaklama giderleri, konaklama alış fiyat ortalamasının; transfer gelirleri, transfer maliyet tahmininin; tur gelirleri kişi başı tur maliyet tahmininin beklenen kişi sayıları ile çarpılması ile bulunur. Shopping giderleri yoktur, bu gelir hak ediş komisyonu olduğu için bir maliyet içermez. Katalog giderleri ise katalogun basım ve dağıtım ile ilgili beklenen giderdir.

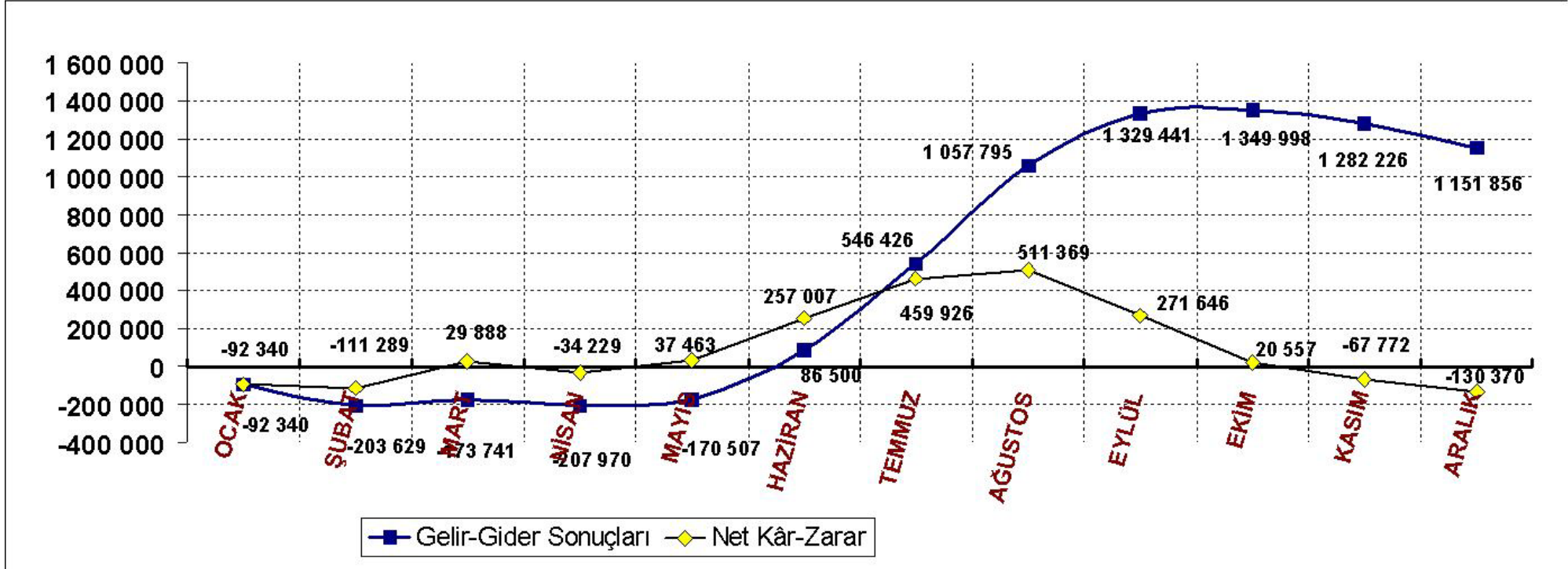
Rehber giderleri Almanya pazarında aylık rehber maaşı 550 euro, Ukrayna pazarında 450 euro olarak bütçelenmiştir. Ayrıca Alman pazarı için sezonluk rehber lojman kirası ve üniforma giderleri şubat ayında 12.500 euro olarak, Rus pazarı için nisanda 13.200 euro hesaplanmıştır.

Bu bilgiler ışığında toplam 4.552.994 euro operasyonel gelir, 3.847.341 euro operasyonel gider rakamlarına ulaşılmış ve 705.654 euro operasyonel kar hedeflenmiştir. Buda %15,50 lik bir orana karışıklık gelir.

Tablo10 da bütçelenmiş olan 345.165 euro genel yönetim giderleri toplamı buraya aktarılmıştır. Bu maliyetlerin düşülmesi sonucunda 360.489 euro net kar ortaya çıkmıştır. Buda toplam ciro üzerinden %7,92 lik bir net kar demektir.



BÜTÇE / GENEL İŞLETME	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
NET KAR / ZARAR	-92 340	-111 289	29 888	-34 229	37 463	257 007	459 926	511 369	271 646	20 557	-67 772	-130 370	1 151 856
GELİR / GİDER SONUÇ	-92 340	-203 629	-173 741	-207 970	-170 507	86 500	546 426	1 057 795	1 329 441	1 349 998	1 282 226	1 151 856	



Grafik 1 Gelir-Gider Sonuçları ve Net Kar-Zarar Grafiği



- **Tablo 12** Genel İşletme Bütçesi

Üç ofise ait bütçelerin birleştirilmesi sonucu Genel İşletme Bütçesi elde edilir. Toplam operasyon gelirler 15.233.704 euro, operasyonel giderler 12.785.928 euro olarak bütçelenmiştir. Operasyonel kar 2.447.776 euro'dur. Bu da %16,07 lik bir operasyonel kar oranı demektir.

Toplam 1.295.920 euro'luk genel giderler düştükten sonra 1.151.856 euro net kar rakamına ulaşılır. Bu rakam cironun %7,56 sına karışık gelir.

En çok net gelir toplamı sırası ile %36 Almanya'dan, %33 Ukrayna'dan ve %31 Antalya'dan beklenmektedir.

En yüksek net kar oranı sırası ile %7,92 Antalya'dan, %7,84 Almanya'dan ve %6,98 Ukrayna'dan beklenmektedir.

- **Grafik 1** Gelir-Gider Sonuçları ve Net Kar-Zarar Grafiği

Grafiği inceleyecek olursak işletmemizin haziran sonu itibariyle net kar toplamında artıya geçtiği görülür(+86.500 euro). Temmuz, ağustos ve eylüldeki yoğun sezon ve ekim sonundaki en son karlı dönemin sonunda + 1.349.998 euro'luk toplam net kara ulaşır. Kasım ve Aralık ayındaki zarar eden dönemler sonrasında yılsonu itibariyle net kar 1.151.856 euro olarak beklenmektedir.

### 3.5.2. İlk 6 Aylık Döneme Ait Gerçekleşmelerin Analizi

#### 3.5.2.1. İlk 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / KIEV	OCAK	OCAK	ŞUBAT	ŞUBAT	MART	MART	NİSAN	NİSAN	MAYIS	MAYIS	HAZİRAN	HAZİRAN
<b>Yüzdeler</b>												
* Paket Yolcu Yüzdesi							82 %	78 %	83 %	79 %	84 %	80 %
* Bilet Satış Yüzdesi							10 %	9 %	11 %	9 %	12 %	10 %
<b>Satışlar</b>												
* Paket Satış Fiyatı							425	396	460	402	490	451
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı							422	401	455	416	489	456
Paket Maliyeti							382	361	410	371	429	396
* Paket Kâr							40	40	45	45	60	60
* Bilet Satış Fiyatı							150	130	160	145	170	155
<b>Maliyetler</b>												
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti							189	166	216	177	224	189
* Ortalama Geceleme Maliyeti							21	19	24	22	28	26
* Ortalama Geceleme Sayısı							9,00	8,75	9,00	8,03	8,00	7,28
* Uçak Sayısı							5	5	8	8	16	16
* 1 Uçak Kapasitesi							126	126	126	126	126	126
* 1 Uçak Fiyatı							13 300	13 300	13 300	13 300	14 600	14 600
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk							115	121	112	120	121	129
* 1 Kişi Transfer Maliyeti							9	9	9	9	9	9
* Acenta Komisyonu							9,00 %	8,34 %	9,00 %	8,63 %	9,00 %	8,49 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)							0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
* 1 Kişi Havaalam Vergisi							28	28	28	28	28	28
<b>Genel İstatistikler</b>												
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı							106	112	106	112	116	122
Toplam Geceleme Sayısı							4 649	4 300	7 530	6 394	13 548	11 741

**Tablo 13** İlk 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / KIEV	OCAK B	OCAK G	ŞUBAT B	ŞUBAT G	MART B	MART G	NİSAN B	NİSAN G	MAYIS B	MAYIS G	HAZİRAN B	HAZİRAN G	6 AY BÜT.	6 AY GER.	FARK	FARK%	
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																	
Koltuk Kapasitesi							630	630	1 008	1 008	2 016	2 016	3 654	3 654	0	0 %	
Paket Yolcu Sayısı		-		-		-	516,6	491,4	836,6	796,3	1 693,4	1 612,8	3 047	2 901	-146	-5 %	
Bilet Satış		-		-		-	63,0	56,7	110,9	90,7	241,9	201,6	416	349	-67	-16 %	
Toplam Satılan Koltuk		-		-		-	579,6	548,1	947,5	887,0	1 935,4	1 814,4	3 462	3 250	-213	-6 %	
Toplam Doluluk Yüzdesi		-		-		-	92 %	87 %	94 %	88 %	96 %	90 %	95 %	89 %	-6 %	-6 %	
Boş Koltuk		-		-		-	50,40	81,90	60,48	120,96	80,64	201,60	192	404	213	111 %	
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>		0		0		0	230 470	203 191	404 402	334 682	874 705	761 674	1 509 577	1 299 546	-210 031	-14 %	
Paket Gelirleri							219 555	194 594	384 854	320 121	829 786	727 373	1 434 195	1 242 088	-192 107	-13 %	
Bilet Satış Gelirleri							9 450	7 371	17 741	13 154	41 126	31 248	68 317	51 773	-16 544	-24 %	
Kick-Back & Early Booking Gelirleri							1 465	1 225	1 807	1 407	3 793	3 053	7 065	5 685	-1 380	-20 %	
Diğer Gelirler													0	0	0	0 %	
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	700	540	1 000	746	1 200	1 267	206 621	190 024	357 748	315 187	758 304	680 464	1 325 572	1 188 227	-137 345	-10 %	
Uçak Maliyetleri							66 500	66 500	106 400	106 400	233 600	233 600	406 500	406 500	0	0 %	
Konaklama Maliyetleri							97 637	81 695	180 714	140 678	379 331	305 271	657 682	527 644	-130 038	-20 %	
Transfer Maliyetleri							4 649	4 423	7 530	7 167	15 241	14 515	27 420	26 105	-1 315	-5 %	
Havaalanı Vergisi							14 465	13 759	23 426	22 297	47 416	45 158	85 307	81 215	-4 092	-5 %	
Sigorta Maliyetleri							1 720	1 591	2 786	2 366	5 013	4 344	9 519	8 301	-1 218	-13 %	
Satış Acentaları Komisyonları							19 760	16 229	34 637	27 626	74 681	61 754	129 078	105 610	-23 468	-18 %	
Bilet Satış Komisyonları							189	147	355	263	823	625	1 366	1 035	-331	-24 %	
Müşteri İadeleri	700	540	1 000	746	1 200	1 267	1 700	1 914	1 900	2 134	2 200	2 476	8 700	9 077	377	4 %	
Rehber Maliyetleri													0	0	0	0 %	
Diğer Giderler								3 765		6 256			12 720	0	22 741	22 741 %	
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	-700	-540	-1 000	-746	-1 200	-1 267	23 849	13 167	46 655	19 495	116 402	81 210	184 005	111 319	-72 686	-40 %	
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	24 605	24 682	32 540	36 909	35 230	33 923	29 435	28 859	33 100	31 120	36 150	34 811	191 060	190 304	-756	0 %	
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	21 855	21 593	22 290	21 304	22 980	21 790	24 185	23 131	27 850	25 402	30 400	28 580	149 560	141 800	-7 760	-5 %	
Maaşlar&Personel Sigorta	15 500	14 900	15 500	14 980	15 500	14 694	15 500	14 713	15 500	14 145	15 500	14 242	93 000	87 674	-5 326	-6 %	
Vergi-Sigorta-Resmi Giderler	1 050	1 023	1 110	929	1 310	1 182	2 300	2 098	6 030	5 219	8 530	7 923	20 330	18 374	-1 956	-10 %	
Ofis Giderleri	5 305	5 670	5 680	5 395	6 170	5 914	6 385	6 320	6 320	6 038	6 370	6 415	36 230	35 752	-478	-1 %	
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	2 750	3 089	10 250	15 605	12 250	12 133	5 250	5 728	5 250	5 718	5 750	6 231	41 500	48 504	7 004	17 %	
Reklam-İlan Giderleri	1 000	1 231	2 000	1 895	3 500	3 718	3 500	3 687	3 500	3 742	4 000	4 356	17 500	18 629	1 129	6 %	
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	3 500	7 370	0	0	0	0	0	0	0	0	3 500	7 370	3 870	111 %	
Broşür Katalog Giderleri	0	0	3 000	4 256	7 000	6 419	0	0	0	0	0	0	10 000	10 675	675	7 %	
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 100	1 328	1 100	1 328	1 100	1 412	1 100	1 256	1 100	1 344	1 100	1 263	6 600	7 931	1 331	20 %	
Promosyon Giderleri	650	530	650	756	650	584	650	785	650	632	650	612	3 900	3 899	-1	0 %	
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	-25 305	-25 222	-33 540	-37 655	-36 430	-35 190	-5 586	-15 692	13 555	-11 625	80 252	46 399	-7 055	-78 985	-71 930	1020 %	
Operasyonel Gelir / Satılan Koltuk							398	371	427	377	452	420	436	400	-36	-8 %	
Operasyonel Maliyet / Satılan Koltuk							356	347	378	355	392	375	383	366	-17	-4 %	
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk							41	24	49	22	60	45	53	34	-19	-36 %	
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %							10 %	6 %	12 %	6 %	13 %	11 %	12 %	9 %	0	-30 %	
Genel Yönetim Gideri / Satılan Koltuk							42	42	29	29	16	16	43	44	0	1 %	
Satış Pazarlama Gideri / Satılan Koltuk							9	10	6	6	3	3	12	15	3	25 %	
Toplam Genel Giderler / Satılan Koltuk							51	53	35	35	19	19	55	59	3	6 %	
Net Kâr - Zarar / Satılan Koltuk							-10	-29	14	-13	41	26	-2	-24	-22	1093 %	
Net Kâr - Zarar / Gelir %							-2 %	-8 %	3 %	-3 %	9 %	6 %	0 %	-6 %	-6 %	1201 %	

Tablo 14 İlk 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 13** İlk 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

Ukrayna ofisin operasyonu planlandığı gibi nisan ayında başlamıştır. Bu dönemde uçak doluluk yüzdeleri paket tur müşterilerinde %4, bilet satışlarında %2 düşük gerçekleşmiştir.

Yurtdışında satışların düşük gitmesi sebebiyle, destinasyondaki konaklama tesisleri fiyatlarını düşürmüş, bu da ortalama konaklama maliyetlerini azaltmıştır. Bunun sonucunda tur operatörü fiyatlarını düşürebilecek esneklik kazanmıştır. Örneğin nisanda 382 euro olan paket maliyeti 361 euroya düşmüştür. Acentada daha önceden belirlediği 40 euro paket başı karı bu fiyata ekleyerek bu ay içinde paketlerini 401 euro fiyatından satmaya çalışmış ancak gerçekleşme 396 euro olmuştur. Bu paket karlığını düşürmüştür.

Genel olarak tüm aylardaki paket tur ve bilet satış fiyatları beklenenden düşük gerçekleşmiştir. Ortalama geceleme sayıları azalma eğilimindedir. Bu müşterilerin genel olarak daha kısa süreli paket turları tercih ettiği anlamına gelir. Konaklama maliyetlerini düşürücü bir etken olarak düşünüldüğünde işletme açısından olumlu değerlendirilebilir. Acenta satış komisyon oranları beklenen çok az miktarda düşük gerçekleşmiştir.

- **Tablo 14** İlk 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Doluluk yüzdeleri ve satış fiyatlarının düşük gerçekleşmesi sonucunda paket gelirleri -%13 azalmıştır (-192.107 euro). Aynı şekilde bilet satış, ve kick back gelirlerinin de azalması sonucu operasyon gelirler toplamda -%14 (-210.031) euro düşük gerçekleşmiştir.

Operasyonel gelirler -210.031 euro gerilerken, operasyonel giderlerdeki azalma -137.345 euro(-%10) olmuştur. Bunun sonucunda operasyonel kar beklenenden -72.686 euro (-%40) düşük gerçekleşmiştir. Bu ciddi bir gelir kaybıdır.

İşletme ayrıca uçak yakıt artışlarından dolayı daha önce planlamadığı maliyetlere maruz kalmış ve bunları diğer giderler olarak takip etmiştir. Havayolu şirketleri anlaşma koşullarına göre bu fark rakamlarını tur operatörlerine faturalandırır. 6 ay sonucunda yakıt artışlarına ait giderler toplamı 22.741 euro olmuştur.

Operasyonel olarak bu olumsuzluklar yaşanırken, genel yönetim giderlerinde -7.760 euro düşüş (-%5) gerçekleşmiştir. Bunun en büyük sebebi sezona planlanandan 1 personel eksik başlanması ve mayısta ayrılan 1 personelin yerine yeni bir personel alınmamasıdır.

Satış&pazarlama giderlerinde +7004 euro (+%17) artış gerçekleşmiştir. Bunun sebebi kötü başlayan ve devam eden sezonda satışları canlandırmak için yapılan extra reklam, pazarlama giderleri ve düşük satış sinyalleri gelmesi ile fuarda yapılmış olan fazla stand ve tanıtım faaliyetleri giderleridir.

Sonuç olarak toplam genel giderlerimizde kayda değer bir değişiklik olmamış ve beklendiği gibi gerçekleşmiştir.

Net kar -7.055 eur beklenirken , -78.985 euro gerçekleşmiştir. Bu beklenenden -1.930 euro (-%1020) daha kötü bir sonuçtur. Özellikle gerçek anlamda para kazanılmaya başlanacak haziran ayı çok düşük gerçekleşmiştir. Buda ileriye yönelik kötü sinyaller anlamına gelmektedir. Çünkü işletme esas kazancı haziran, temmuz, ağustos ve eylül aylarında beklemektedir ve ileriye yönelik ciddi uçak riskleri vardır.

Net kar/satılan koltuk oranı -2 euro beklenirken, satılan her koltukta -24 euro kayıp yaşamıştır.

## 3.5.2.2 İlk 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / BERLİN	OCAK	ŞUBAT	ŞUBAT	MART	MART	NİSAN	NİSAN	MAYIS	MAYIS	HAZİRAN	HAZİRAN
<b>Yüzdeler</b>											
* Paket Yolcu Yüzdesi		81 %	76 %	82 %	77 %	83 %	79 %	84 %	80 %	86 %	82 %
* Bilet Satış Yüzdesi		12 %	9 %	12 %	10 %	12 %	10 %	11 %	10 %	11 %	9 %
<b>Satışlar</b>											
* Paket Satış Fiyatı		355	332	385	373	405	377	428	402	485	485
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı		353	357	382	383	404	380	427	420	487	480
Paket Maliyeti		313	317	337	338	349	335	362	355	382	375
* Paket Kâr		40	40	45	45	55	45	65	65	105	105
* Bilet Satış Fiyatı		220	200	220	200	220	210	220	210	230	230
<b>Maliyetler</b>											
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti		72	62	96	83	108	85	120	105	132	112
* Ortalama Geceleme Maliyeti		6,00	5,56	8,00	7,44	9,00	7,65	10,00	9,14	11,00	10,53
* Ortalama Geceleme Sayısı		12,00	11,12	12,00	11,14	12,00	11,07	12,00	11,53	11,00	10,65
* Uçak Sayısı		2	2	4	4	4	4	6	6	12	12
* 1 Uçak Kapasitesi		165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
* 1 Uçak Fiyatı		27 650	27 650	27 650	27 650	27 650	27 650	27 650	27 650	28 800	28 800
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk		180	197	178	193	176	188	176	186	180	192
* 1 Kişi Transfer Maliyeti		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
* Acenta Komisyonu		7,00 %	6,56 %	7,00 %	7,13 %	7,00 %	6,87 %	7,00 %	6,78 %	7,00 %	7,32 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)											
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
<b>Genel İstatistikler</b>											
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı		168	172	168	168	168	168	168	168	175	175
Toplam Geceleme Sayısı		3 208	2 789	6 494	5 661	6 574	5 772	9 979	9 132	18 731	17 291

Tablo 15 İlk 6 Aylık Döneme Ait Berlin Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / BERLİN	ŞUBAT B	ŞUBAT G	MART B	MART G	NİSAN B	NİSAN G	MAYIS B	MAYIS G	HAZİRAN B	HAZİRAN G	6 AY BÜT.	6 AY GER.	FARK	FARK%	
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>															
Koltuk Kapasitesi	330	330	660	660	660	660	990	990	1 980	1 980	4 620	4 620	0	0 %	
Paket Yolcu Sayısı	267,30	250,80	541,20	508,20	547,80	521,40	831,60	792,00	1 702,80	1 623,60	4 024	3 696	-328	-8 %	
Bilet Satış	39,60	29,70	79,20	66,00	79,20	66,00	108,90	99,00	217,80	178,20	545	439	-106	-19 %	
Toplam Satılan Koltuk	307	281	620	574	627	587	941	891	1 921	1 802	4 415	4 135	-280	-6 %	
Toplam Doluluk Yüzdesi	93 %	85 %	94 %	87 %	95 %	89 %	95 %	90 %	97 %	91 %	96 %	90 %	-6 %	-6 %	
Boş Koltuk	23,10	50	40	86	33	73	50	99	59	178	205	485	281	137 %	
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	<b>103 623</b>	<b>89 206</b>	<b>225 786</b>	<b>202 759</b>	<b>239 283</b>	<b>210 428</b>	<b>379 883</b>	<b>339 174</b>	<b>875 952</b>	<b>828 432</b>	<b>1 824 527</b>	<b>1 669 998</b>	<b>-154 529</b>	<b>-8 %</b>	
Paket Gelirleri	94 892	83 266	208 362	189 559	221 859	196 568	355 925	318 384	825 858	787 446	1 706 895	1 575 222	-131 673	-8 %	
Bilet Satış Gelirleri	8 712	5 940	17 424	13 200	17 424	13 860	23 958	20 790	50 094	40 986	117 612	94 776	-22 836	-19 %	
Kick-Back & Early Booking Gelirleri											0	0	0		
Diğer Gelirler	20										20	0	-20		
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	<b>95 306</b>	<b>91 189</b>	<b>205 465</b>	<b>195 641</b>	<b>214 827</b>	<b>199 145</b>	<b>335 381</b>	<b>317 932</b>	<b>721 587</b>	<b>684 338</b>	<b>1 573 366</b>	<b>1 489 159</b>	<b>-84 208</b>	<b>-5 %</b>	
Uçak Maliyetleri	55 300	55 300	110 600	110 600	110 600	110 600	165 900	165 900	345 600	345 600	788 000	788 000	0	0 %	
Konaklama Maliyetleri	19 246	15 506	51 955	42 120	59 162	44 155	99 792	83 464	224 770	182 078	454 925	367 324	-87 601	-19 %	
Transfer Maliyetleri	2 673	2 508	5 412	5 082	5 478	5 214	8 316	7 920	17 028	16 236	38 907	36 960	-1 947	-5 %	
Havaalanı Vergisi	6 950	6 521	14 071	13 213	14 243	13 556	21 622	20 592	44 273	42 214	101 158	96 096	-5 062	-5 %	
Sigorta Maliyetleri	3 321	2 914	7 293	6 635	7 765	6 880	12 457	11 143	28 905	27 561	59 741	55 133	-4 609	-8 %	
Satış Acentaları Komisyonları	6 642	5 462	14 585	13 516	15 530	13 504	24 915	21 586	57 810	57 641	119 483	111 709	-7 773	-7 %	
Bilet Satış Komisyonları	174,24	118,80	348	264	348	277	479	416	1 002	820	2 352	1 896	-457	-19 %	
Müşteri Satış İadeleri	1 000	1 425	1 200	1 267	1 700	1 934	1 900	2 134	2 200	2 397	8 800	10 071	1 271	14 %	
Rehber Maliyetleri															
Diğer Giderler		1 434		2 944		3 024		4 776		9 792	0	21 970	21 970		
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	<b>8 317</b>	<b>-1 984</b>	<b>20 321</b>	<b>7 118</b>	<b>24 456</b>	<b>11 283</b>	<b>44 502</b>	<b>21 242</b>	<b>154 365</b>	<b>144 094</b>	<b>251 161</b>	<b>180 839</b>	<b>-70 321</b>	<b>-28 %</b>	
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	<b>49 140</b>	<b>47 540</b>	<b>40 510</b>	<b>40 551</b>	<b>42 470</b>	<b>42 608</b>	<b>42 485</b>	<b>42 008</b>	<b>45 840</b>	<b>43 118</b>	<b>265 555</b>	<b>262 589</b>	<b>-2 966</b>	<b>-1 %</b>	
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>31 890</b>	<b>31 179</b>	<b>34 660</b>	<b>34 203</b>	<b>36 270</b>	<b>35 996</b>	<b>35 935</b>	<b>35 384</b>	<b>39 090</b>	<b>36 027</b>	<b>209 205</b>	<b>203 250</b>	<b>-5 955</b>	<b>-3 %</b>	
Maaşlar&Personel Sigorta	23 100	23 078	23 100	23 008	23 100	23 154	23 100	22 986	23 100	22 086	138 600	137 282	-1 318	-1 %	
Vergi-Sigorta-Resmi Giderler	1 910	1 886	4 050	3 912	5 850	5 647	5 550	5 315	8 550	7 084	27 560	25 472	-2 088	-8 %	
Ofis Giderleri	6 880	6 215	7 510	7 283	7 320	7 195	7 285	7 083	7 440	6 857	43 045	40 496	-2 549	-6 %	
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	<b>17 250</b>	<b>16 361</b>	<b>5 850</b>	<b>6 348</b>	<b>6 200</b>	<b>6 612</b>	<b>6 550</b>	<b>6 624</b>	<b>6 750</b>	<b>7 091</b>	<b>56 350</b>	<b>59 339</b>	<b>2 989</b>	<b>5 %</b>	
Reklam-İlan Giderleri	3 500	3 854	4 100	4 381	4 450	4 637	4 800	4 734	5 000	5 181	23 850	24 983	1 133	5 %	
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 000	4 352	352	9 %	
Broşür Katalog Giderleri	12 000	10 550	0	0	0	0	0	0	0	0	18 000	18 300	300	2 %	
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 250	1 286	1 250	1 389	1 250	1 411	1 250	1 341	1 250	1 253	7 500	8 037	537	7 %	
Promosyon Giderleri	500	671	500	578	500	564	500	549	500	657	3 000	3 667	667	22 %	
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	<b>-40 823</b>	<b>-49 524</b>	<b>-20 189</b>	<b>-33 433</b>	<b>-18 014</b>	<b>-31 325</b>	<b>2 017</b>	<b>-20 766</b>	<b>108 525</b>	<b>100 976</b>	<b>-14 394</b>	<b>-81 750</b>	<b>-67 355</b>	<b>468 %</b>	
Operasyonel Gelir / Satılan Koltuk	338	318	364	353	382	358	404	381	456	460	413	404	-9	-2 %	
Operasyonel Maliyet / Satılan Koltuk	311	325	331	341	343	339	357	357	376	380	356	360	4	1 %	
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk	27	-7	33	12	39	19	47	24	80	80	57	44	-13	-23 %	
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %	8 %	-2 %	9 %	4 %	10 %	5 %	12 %	6 %	18 %	17 %	14 %	11 %	0	-21 %	
Genel Yönetim Gideri / Satılan Koltuk	104	111	56	60	58	61	38	40	20	20	47	49	2	4 %	
Satış Pazarlama Gideri / Satılan Koltuk	56	58	9	11	10	11	7	7	4	4	13	14	2	12 %	
Toplam Genel Giderler / Satılan Koltuk	160	169	65	71	68	73	45	47	24	24	60	64	3	6 %	
Net Kâr - Zarar / Satılan Koltuk	-133	-177	-33	-58	-29	-53	2	-23	57	56	-3	-20	-17	506 %	
Net Kâr - Zarar / Gelir %	-39 %	-56 %	-9 %	-16 %	-8 %	-15 %	1 %	-6 %	12 %	12 %	-1 %	-5 %	-4 %	520 %	

Tablo 16 İlk 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 15** Almanya Ofis İlk 6 Aylık Döneme Ait Planlama Verilerinin Analizi

Almanya ofisin operasyonu planlandığı gibi nisan ayında başlamıştır. Bu dönemde uçak doluluk yüzdeleri paket tur müşterilerinde %4–5, bilet satışlarında %1–3 düşük gerçekleşmiştir.

Konaklama tesislerinde fiyatlar bu pazarda da düşmüş, bu da ortalama konaklama maliyetlerini azaltmıştır. Bunun sonucunda tur operatörü de satış fiyatlarını düşürmüştür.

Genel olarak tüm aylardaki paket tur ve bilet satış fiyatları beklenenden düşük gerçekleşmiştir. Ortalama geceleme sayıları nispeten azalma eğilimindedir. Acenta satış komisyon oranlarında aylara göre düşümler ve yükselmeler görülmektedir.

- **Tablo 16** İlk 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Doluluk yüzdeleri ve satış fiyatlarının düşük gerçekleşmesi sonucunda paket gelirleri -%8 azalmıştır (-131.673 euro). Aynı şekilde bilet satış, ve kick back gelirlerinde azalması sonucu operasyon gelirler toplamda -%8 (-154.509) euro düşük gerçekleşmiştir.

Operasyonel gelirler -154.509 euro gerilerken, operasyonel giderlerdeki azalma -84.208 euro(-%5) olmuştur. Bunun sonucunda operasyonel kar beklenenden -70.302 euro (-%28) düşük gerçekleşmiştir. Bu önemsenmesi gereken bir düşüş ve sapmadır.

Operasyonel olarak bu olumsuzluklar yaşanırken, genel yönetim giderlerde -5.955 eur düşüş (-%3) gerçekleşmiştir.

Satış&pazarlama giderlerinde +2.989 euro (+%5) artış gerçekleşmiştir. Bunun sebebi yine kötü başlayan ve devam eden sezonda satışları canlandırmak için yapılan extra reklam ve promosyon faaliyetleri giderleridir.

Sonuç olarak toplam genel giderlerimizde kayda değer bir değişiklik olmamış ve beklendiği gibi gerçekleşmiştir. Net kar -14.414 eur beklenirken , -81.750 euro gerçekleşmiştir. Bu beklenenden -67.336 euro (-%467) daha kötü bir sonuçtur. Ukrayna pazarında olduğu gibi ileriye yönelik kötü sinyaller görülmektedir. Net kar/satılan koltuk oranı -3 euro beklenirken, sattığı her koltukta -20 euro kayıp yaşamıştır



## 3.5.2.3. İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / ANTALYA	OCAK B	OCAK G	ŞUBAT B	ŞUBAT G	MART B	MART G	NİSAN B	NİSAN G	MAYIS B	MAYIS G	HAZİRAN B	HAZİRAN G
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>												
Almanya Paket Yolcu Sayısı		0,0	267,3	250,8	541,2	508,2	547,8	521,4	831,6	792,0	1702,8	1623,6
Ukrayna Paket Yolcu Sayısı		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	516,6	491,4	836,6	796,3	1693,4	1612,8
Almanya Geceleme Satış Fiyat Ort		0,0	6,0	5,6	8,0	7,4	9,0	7,7	10,0	9,1	11,0	10,5
Ukrayna Geceleme Satış Fiyat Ort		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	19,0	24,0	22,0	28,0	26,0
Almanya Ortalama Geceleme		0,0	12,0	11,1	12,0	11,1	12,0	11,1	12,0	11,5	11,0	10,7
Ukrayna Ortalama Geceleme		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	8,8	9,0	8,0	8,0	7,3
Almanya Transfer Satış*1 Kişi		0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Ukrayna Transfer Satış*1 Kişi		0,0		0,0		0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Almanya Tur Satış*1 Kişi Ort			15,0	13,12	15,0	14,2	15,0	13,4	15,0	14,4	15,0	14,4
Ukrayna Tur Satış*1 Kişi Ort							30,0	26,8	30,0	28,3	30,0	29,7
Almanya Shop Komisyon*1 Kişi Ort			1,0	0,73	1,0	0,82	1,0	0,9	1,0	1,1	1,0	1,2
Ukrayna Shop Komisyon*1 Kişi Ort							5,0	4,1	5,0	4,6	5,0	5,4
Almanya Bilet Satış Adedi		0,0	39,6	29,7	79,2	66,0	79,2	66,0	108,9	99,0	217,8	178,2
Ukrayna Bilet Satış Adedi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	63,0	56,7	110,9	90,7	241,9	201,6
Almanya Bilet Satış Fiyatları		0,0	220,0	200,0	220,0	200,0	220,0	210,0	220,0	210,0	230,0	230,0
Ukrayna Bilet Satış Fiyatları		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150,0	130,0	160,0	145,0	170,0	155,0
Almanya Geceleme Alış Fiyat Ort			6,0	5,5	8,0	7,3	8,0	6,7	9,0	8,2	10,0	8,8
Ukrayna Geceleme Alış Fiyat Ort							20,0	18,1	22,0	19,8	26,0	23,8
Almanya Transfer Maliyet*1 Kişi			5,0	5,1	5,0	4,8	5,0	5,2	5,0	5,1	5,0	5,2
Ukrayna Transfer Maliyet*1 Kişi							6,0	6,3	6,0	6,4	6,0	6,3
Almanya Tur Maliyet *1 Kişi Ort		0,0	9,0	8,1	9,0	8,5	9,0	8,4	9,0	9,4	9,0	9,2
Ukrayna Tur Maliyet*1 Kişi Ort				0,0			18,0	16,9	18,0	18,1	18,0	19,6
Almanya Rehber Sayısı			4,0	4,0	5,0	5,0	7,0	6,0	7,0	6,0	10,0	9,0
Ukrayna Rehber Sayısı							4,0	4,0	9,0	8,0	15,0	14,0

Tablo 17 İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / ANTALYA	OCAK B	OCAK G	ŞUBAT B	ŞUBAT G	MART B	MART G	NİSAN B	NİSAN G	MAYIS B	MAYIS G	HAZİRAN B	HAZİRAN G	6 AY BÜT.	6 AY GER.	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Uçak Sayısı			2	2	4	4	9	9	14	14	28	28	57	57	0	0 %
Paket Yolcu Sayısı			267	251	541	508	1 064	1 013	1 668	1 588	3 396	3 236	6 937	6 597	-341	-5 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>			27 067	22 082	192 769	171 056	198 785	162 211	347 251	284 264	722 081	614 247	1 487 953	1 253 859	-234 094	-16 %
Konaklama Gelirleri			19 246	15 506	51 955	42 120	156 800	125 850	280 506	224 142	585 369	487 349	1 093 876	894 968	-198 908	-18 %
Transfer Gelirleri			2 673	2 508	5 412	5 082	10 127	9 637	15 846	15 087	32 269	30 751	66 327	63 065	-3 262	-5 %
Tur Gelirleri			4 010	3 290	8 118	7 216	23 715	20 156	37 573	33 941	76 345	71 280	149 761	135 884	-13 877	-9 %
Shop Gelirleri			267	183	541	417	3 131	2 499	5 015	4 534	10 170	10 657	19 124	18 291	-833	-4 %
Bilet Satış Kom. Gelirleri			871	594	1 742	1 320	2 687	2 123	4 170	3 394	9 122	7 223	18 593	14 655	-3 938	-21 %
Katalog Katkı Gelirleri					125 000	114 900							125 000	114 900	-10 100	-8 %
Diğer Faaliyet Gelirleri																
Early Booking - Kick Back Gelirleri							2 325	1 946	4 141	3 165	8 806	6 986	15 272	12 097	-3 175	-21 %
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>			37 688	32 398	83 282	70 147	185 959	154 288	297 800	254 832	621 965	514 244	1 226 694	1 025 909	-200 785	-16 %
Konaklama Giderleri			19 246	15 339	51 955	41 328	145 577	116 497	255 468	201 491	539 544	431 604	1 011 789	806 258	-205 530	-20 %
Transfer Giderleri			1 337	1 279	2 706	2 439	5 839	5 807	9 178	9 136	18 675	18 603	37 734	37 265	-469	-1 %
Tur Giderleri			2 406	2 040	4 871	4 330	14 229	12 698	22 544	21 836	45 807	46 577	89 857	87 482	-2 375	-3 %
Katalog Giderleri					21 000	19 250		0		0		0	21 000	19 250	-1 750	-8 %
Diğer Faaliyet Giderleri																
Early Booking - Kick Back Giderleri							1 465	1 225	2 711	2 110	5 690	4 579	9 865	7 915	-1 951	-20 %
Rehber Giderleri			14 700	13 740	2 750	2 800	18 850	18 060	7 900	20 260	12 250	12 880	56 450	67 740	11 290	20 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>			-10 621	-10 316	109 487	100 909	12 826	7 923	49 451	29 431	100 116	100 003	261 259	227 950	-33 310	-13 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	21 125	18 828	26 285	23 549	22 980	21 049	23 455	21 049	27 560	24 913	31 885	28 498	153 290	137 886	-15 404	-10 %
Personel Maaş-Sigorta	14 625	13 450	14 625	13 350	14 625	13 378	15 750	13 378	15 750	13 687	16 875	14 643	92 250	81 886	-10 364	-11 %
Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler	620	595	620	632	1 670	1 539	830	1 539	4 770	4 394	7 270	6 941	15 780	15 640	-140	-1 %
Ofis Giderleri	5 880	4 783	11 040	9 567	6 685	6 132	6 875	6 132	7 040	6 832	7 740	6 914	45 260	40 360	-4 900	-11 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	-21 125	-18 828	-36 906	-33 865	86 507	79 860	-10 629	-13 126	21 891	4 518	68 231	71 505	107 969	90 064	-17 906	-17 %
Operasyonel Gelir / Gelen Yolcu			101	88	356	337	187	160	208	179	213	190	214	190	-24	-11 %
Operasyonel Maliyet / Gelen Yolcu			141	129	154	138	175	152	179	160	183	159	177	156	-21	-12 %
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk			-40	-41	202	199	12	8	30	19	29	31	38	35	-3	-8 %
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %			-39 %	-47 %	57 %	59 %	6 %	5 %	14 %	10 %	14 %	16 %	18 %	18 %	0	4 %
Genel Yönetim Gideri / Gelen Yolcu			98	94	42	41	22	21	17	16	9	9	22	21	-1	-5 %
Net Kâr - Zarar / Gelen Yolcu			-138	-135	160	157	-10	-13	13	3	20	22	16	14	-2	-12 %
Net Kâr - Zarar / Gelir %			-136 %	-153 %	45 %	47 %	-5 %	-8 %	6 %	2 %	9 %	12 %	7 %	7 %	0	-1 %

Tablo 18 İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 17** İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Planlama Verileri Gerçekleşme Analizi

Tur operatörlerinin satışlarındaki düşüklük sonucu gelen kişi sayısındaki azalma acentayı da doğrudan etkilemiştir. Şubattan itibaren gelen kişi sayılarında azalma vardır. Bu sebepten acenta operatörlerini destek vermek amacıyla otellerden fiyat indirimleri almış bu düşük fiyatları operatörlerine bildirerek satışları canlandırmaya çalışmıştır.

Transfer satış fiyatlarında bir değişme olmamış aynı fiyatlar uygulanmaya devam etmiştir. Kişi başı tur satış oranları ve shop hak ediş ortalamaları genelde beklendiğinden düşük gerçekleşmiştir. Bilet satış adetlerinde de azalma görülmektedir. Transfer ve tur maliyetleri kişi başı olarak genelde bütçelemeye yakın çıkmıştır. Sezonun kötü başlaması ve müşteri sayılarının düşmesi sebebiyle acenta her pazar için planlandığından aylık 1'er rehber az çalıştırmıştır.

- **Tablo 18** İlk 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Gelen müşteri sayısı beklendiğinden -341 kişi az gerçekleşmiştir(-%5). Bu bütün gelirleri direk olarak etkilemektedir. Genel olarak bakıldığında operasyonel gelirlerimizde -234.094 euro (-%16) düşüş vardır.

Ancak operasyonel giderlerde de -200.785 euro'luk bir düşüş yaşanmıştır. Buda -%16 lık bir orana karşılık gelir. Her iki düşüş oranının da yakın veya aynı çıkması acentaların tur operatörleri gibi uçak/koltuk risklerinin olmaması ve gelirleri ile giderleri arasındaki ilişkinin daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü acentalar tur operatörleri gibi satamadıkları koltukları ödeme riski gibi bir risk taşımazlar.

Operasyonel kar -33.310 euro (-%13) düşük gerçekleşmiştir. Genel giderlerde de -15.404 euro(-%10) düşüş vardır. Bu personel giderlerinde ve ofis giderlerinde tasarrufa gidilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca acentanın satışa yönelik bir çabasının olmaması da bu bölümdeki masrafları arttırmaz. Bunların sonucunda net kar -17.906 euro(-%17) beklenenden düşük gerçekleşmiştir. İşletme gelen kişi başına 16 euro net kar beklerken, ilk 6 aylık dönem sonunda bu beklenti 14 euro olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5.2.4.İlk 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / GENEL İŞLETME	OCAK B	OCAK G	ŞUBAT B	ŞUBAT G	MART B	MART G	NİSAN B	NİSAN G	MAYIS B	MAYIS G	HAZİRAN B	HAZİRAN G	6 AY BÜT.	6 AY GER.	FARK	FARK%
OPERASYONEL GELİRLER	0	0	130 670	111 287	418 555	373 814	668 538	575 830	1 131 536	958 119	2 472 739	2 204 352	4 822 038	4 223 403	-598 635	-12 %
ALMANYA	0	0	103 604	89 206	225 786	202 759	239 283	210 428	379 883	339 174	875 952	828 432	1 824 507	1 669 998	-154 509	-8 %
UKRAYNA	0	0	0	0	0	0	230 470	203 191	404 402	334 682	874 705	761 674	1 509 577	1 299 546	-210 031	-14 %
ANTALYA	0	0	27 067	22 082	192 769	171 056	198 785	162 211	347 251	284 264	722 081	614 247	1 487 953	1 253 859	-234 094	-16 %
OPERASYONEL GİDERLER	1 500	1 454	133 994	124 333	289 947	267 055	607 407	543 456	990 929	887 952	2 101 856	1 879 045	4 125 632	3 703 295	-422 337	-10 %
ALMANYA	800	914	95 306	91 189	205 465	195 641	214 827	199 145	335 381	317 932	721 587	684 338	1 573 366	1 489 159	-84 208	-5 %
UKRAYNA	700	540	1 000	746	1 200	1 267	206 621	190 024	357 748	315 187	758 304	680 464	1 325 572	1 188 227	-137 345	-10 %
ANTALYA	0	0	37 688	32 398	83 282	70 147	185 959	154 288	297 800	254 832	621 965	514 244	1 226 694	1 025 909	-200 785	-16 %
OPERASYONEL KAR / ZARAR	-1 500	-1 454	-3 324	-13 046	128 608	106 759	61 131	32 373	140 608	70 168	370 882	325 307	696 405	520 108	-176 297	-25 %
GENEL GİDERLER	90 840	90 274	107 965	107 998	98 720	95 523	95 360	92 516	103 145	98 041	113 875	106 427	609 905	590 779	-19 126	-3 %
ALMANYA	45 110	46 764	49 140	47 540	40 510	40 551	42 470	42 608	42 485	42 008	45 840	43 118	265 555	262 589	-2 966	-1 %
UKRAYNA	24 605	24 682	32 540	36 909	35 230	33 923	29 435	28 859	33 100	31 120	36 150	34 811	191 060	190 304	-756	0 %
ANTALYA	21 125	18 828	26 285	23 549	22 980	21 049	23 455	21 049	27 560	24 913	31 885	28 498	153 290	137 886	-15 404	-10 %
NET KAR / ZARAR	-92 340	-91 728	-111 289	-121 044	29 888	11 236	-34 229	-60 143	37 463	-27 873	257 007	218 880	86 500	-70 671	-157 171	-182 %

**Tablo 19** İlk 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 19** İlk 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi

Genel olarak işletme bütçesine baktığımızda, nisan ayında Ukrayna operasyonun başlaması ve Almanya operasyonundaki kapasitenin artmasıyla operasyonel gelirlerdeki düşüş kendini hissettirmiş, bu kötü süreç mayıs ve haziranda da devam etmiştir.6 ay sonunda toplam operasyonel gelirler -598.635 euro(-%12) düşük gerçekleşmiştir. Buna karşın operasyonel giderlerimizdeki azalma -422.337 euro(-%10) olmuştur. Bu da operasyonel karın -176.297 (-%25) düşük gerçekleşmesi sonucunu doğurmuştur. Genel giderler ise beklenenden -19.126 euro (-%3) düşük gerçekleşmiştir.

Net karlılığa bakacak olursak, işletme 86.500 euro kar beklerken -70.671 euro(-%182) zarar etmiştir. Bu yüksek oranda bir olumsuz sapmadır. İşletme ciddi oranda gelir kaybı ve önemli miktarlarda ciro düşüşü yaşamıştır. Operasyonel gelirler %12 düşerken, operasyonel giderler %10 azalmıştır. Bu aradaki fark sonucu, operasyonel kar ve net kar oranı, azalan gelire oranla çok ciddi oranlarda düşüşler yaşamıştır. Bu işletmenin öngördüğü optimum satış/kar dengesinin bozulduğu, işletmenin yaptığı satışların artık beklenen karlılığı veremez olduğu anlamına gelir. İşletme elindeki kapasiteyi uygun fiyatla satamamakta, talepteki azalma ve düşük satış fiyatları sonucu risk almaktadır.

### 3.5.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Bütçelerin Revize Edilmesi

İşletme geçen 6 aylık dönemde koltuk kapasitelerini beklendiği gibi satamamıştır. Aynı kapasite ile yolda devam etmenin daha kötü sonuçlara ve büyük zararlara sebebiyet vereceği açıkça görülmüştür. Çünkü işletme koltuklarını satabilmek için fiyat düşürmekte, düşük fiyatlı satışlar da beklenen karlılığı sağlamamaktadır. İşletme talepteki azalmayı dikkate alarak kapasite indirimine gitmeye karar vermiş, riski azaltarak bu indirim sonucunda elinde kalan kapasiteyi uygun ve daha kazançlı fiyatlara satmayı öngörmüştür.

İşletme yıl öncesi beklediği ciro rakamını azaltarak karlılık hedefini küçülmüş, kötü giden sezonda satışlarını kontrol etmeye çalışarak sezonu bu şekilde tamamlamaya karar vermiştir. Böylece kalan dönemde çok daha büyük zararların önüne geçmeyi planlamıştır.

Bunun için uçak iptallerinde gitmiş önemli sayılarda koltuk azaltmıştır. Bunun dışında doluluk yüzde beklentilerini ve paket kar beklentilerini düşürmüş ve sezonun gerçeklerine yakın hale getirilmiştir.

Konaklama maliyetlerindeki düşüşü de dikkate alarak paket fiyatlarında düzenlemelere ve indirimlere gitmiştir.

Satış ve pazarlama faaliyetlerine biraz daha önem vermeyi ve genel yönetim giderlerinde tasarruf yapmayı planlamıştır.

### 3.5.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Bütçelerin Revize Edilmesi

#### 3.5.3.1. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / KIEV	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B+6AY RB
<b>Yüzdeler</b>														
Paket Yolcu Yüzdesi	86 %	85 %	86 %	85 %	84 %	84 %	86 %	84 %	83 %					84 %
Bilet Satış Yüzdesi	12 %	11 %	12 %	11 %	11 %	11 %	11 %	10 %	9 %					11 %
<b>Satışlar</b>														
Paket Satış Fiyatı	558	535	572	530	530	475	415	399	405				514	494
<b>Yaklaşık Paket Satış Fiyatı</b>	<b>557</b>	<b>526</b>	<b>572</b>	<b>530</b>	<b>528</b>	<b>464</b>	<b>412</b>	<b>398</b>	<b>402</b>					
Paket Maliyeti	472	441	482	440	458	394	362	348	372					
Paket Kâr	85	85	90	90	70	70	50	50	30					
<b>Bilet Satış Fiyatı</b>	<b>190</b>	<b>170</b>	<b>190</b>	<b>170</b>	<b>165</b>	<b>160</b>	<b>150</b>	<b>140</b>	<b>140</b>				<b>174</b>	<b>165</b>
<b>Maliyetler</b>														
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti	264	232	272	232	248	200	176	164	180				239	217
Ortalama Geceleme Maliyeti	33	29,00	34	29	31	25	22	20,50	20				29,28	28,02
Ortalama Geceleme Sayısı	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00				8,16	7,76
Uçak Sayısı	18	16	20	16	16	12	8	4	2	0			93	77
1 Uçak Kapasitesi	126	126	126	126	126	126	126	126	126				126	126
1 Uçak Fiyatı	14 600	14 600	14 600	14 600	14 600	13 300	13 300	12 800	13 300				14 278	14 084
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk	118	121	118	121	122	111	109	108	115				118	117
1 Kişi Transfer Maliyeti	9	9	9	9	9	9	9	9	9				9	9
Acenta Komisyonu	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %	9,00 %				9,00 %	9,00 %
1 Kişi Sigorta( Gece başı)	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37				0,37	0,39
1 Kişi Havaalanı Vergisi	28	28	28	28	28	28	28	28	28				28	28
<b>Genel İstatistikler</b>														
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı	116	116	116	116	116	106	106	102	106				113	112
Toplam Geceleme Sayısı	15 604	13 709	17 338	13 709	13 548	10 161	6 935	3 387	1 882				81 033	63 401

**Tablo 20** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / KİEV	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B + 6AY RB	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Koltuk Kapasitesi	2 268	2 016	2 520	2 016	2 016	1 512	1 008	504	252	0			11 718	9 702	-2 016	-17 %
Paket Yolcu Sayısı	1 950,5	1 713,6	2 167,2	1 713,6	1 693,4	1 270,1	866,9	423,4	209,2	-			9 934	8 167	-1 767	-18 %
Bilet Satış	272,2	221,8	302,4	221,8	221,8	166,3	110,9	50,4	22,7	-			1 346	1 076	-270	-20 %
Toplam Satılan Koltuk	2 222,6	1 935,4	2 469,6	1 935,4	1 915,2	1 436,4	977,8	473,8	231,8	-			11 280	9 243	-2 036	-18 %
Toplam Doluluk Yüzdesi	98 %	96 %	98 %	96 %	95 %	95 %	95 %	95 %	92 %				96 %	95 %	0	-1 %
Boş Koltuk	45,36	80,64	50,40	80,64	100,80	75,60	30,24	30,24	20,16	-			438	459	20	5 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	1 145 228	958 451	1 302 989	949 883	938 313	632 439	377 913	176 671	88 261	0	0	0	5 362 282	4 227 021	-1 135 261	-21 %
Paket Gelirleri	1 088 368	916 776	1 239 638	908 208	897 523	603 288	359 755	168 921	84 710	0			5 104 189	4 031 388	-1 072 802	-21 %
Bilet Satış Gelirleri	51 710	37 699	57 456	37 699	36 590	26 611	16 632	7 056	3 175	0			233 881	177 383	-56 498	-24 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri	5 149	3 976	5 895	3 976	4 200	2 540	1 526	694	376	0			24 211	18 251	-5 960	-25 %
Diğer Gelirler																
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	956 855	797 894	1 082 996	798 723	803 752	531 397	327 222	158 092	81 172	1 500	500	500	4 578 069	3 613 679	-964 390	-21 %
Uçak Maliyetleri	262 800	233 600	292 000	233 600	233 600	159 600	106 400	51 200	26 600	0			1 327 900	1 084 500	-243 400	-18 %
Konaklama Maliyetleri	514 927	397 555	589 478	397 555	419 973	254 016	152 571	69 431	37 649	0			2 372 280	1 776 240	-596 040	-25 %
Transfer Maliyetleri	17 554	15 422	19 505	15 422	15 241	11 431	7 802	3 810	1 882	0			89 405	73 506	-15 899	-18 %
Havaalanı Vergisi	54 613	47 981	60 682	47 981	47 416	35 562	24 273	11 854	5 856	0			278 148	228 685	-49 463	-18 %
Sigorta Maliyetleri	5 773	5 072	6 415	5 072	5 013	3 759	2 566	1 253	697	0			29 982	24 676	-5 306	-18 %
Satış Acentaları Komisyonları	97 953	82 510	111 567	81 739	80 777	54 296	32 378	15 203	7 624	0			459 377	362 825	-96 552	-21 %
Bilet Satış Komisyonları	1 034	754	1 149	754	732	532	333	141	64	0			4 678	3 548	-1 130	-24 %
Müşteri İadeleri	2 200	2 200	2 200	2 200	1 000	2 000	900	2 000	800	1 500	500	500	16 300	19 100	2 800	17 %
Rehber Maliyetleri													0	0	0	
Diğer Giderler		12 800		14 400		10 200		3 200		0		0	0	40 600	40 600	
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	188 372	160 556	219 993	151 159	134 561	101 043	50 691	18 578	7 090	-1 500	-500	-500	784 213	613 342	-170 870	-22 %
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	39 780	39 600	39 780	38 000	36 525	35 100	36 045	32 100	27 205	23 100	39 470	34 300	409 865	393 260	-16 605	-4 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	34 030	31 500	34 030	30 400	30 775	27 500	30 595	26 000	23 455	18 500	36 720	31 000	339 165	314 460	-24 705	-7 %
Maaşlar&Personel Sigorta	15 500	14 500	15 500	13 500	15 500	13 500	15 500	13 000	15 500	13 000	15 500	13 000	186 000	173 500	-12 500	-7 %
Vergi-Sigorta-Resmî Giderler	12 130	11 000	12 130	10 500	8 930	8 500	8 830	8 500	2 130	1 500	15 630	14 000	80 110	74 330	-5 780	-7 %
Ofis Giderleri	6 400	6 000	6 400	6 400	6 345	5 500	6 265	4 500	5 825	4 000	5 590	4 000	73 055	66 630	-6 425	-9 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	5 750	8 100	5 750	7 600	5 750	7 600	5 450	6 100	3 750	4 600	2 750	3 300	70 700	78 800	8 100	11 %
Reklam-İlan Giderleri	4 000	6 000	4 000	5 500	4 000	5 500	3 700	4 000	2 000	2 500	1 000	1 500	36 200	42 500	6 300	17 %
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 500	3 500	0	0 %
Broşür Katalog Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	10 000	0	0 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 100	1 400	1 100	1 400	1 100	1 400	1 100	1 400	1 100	1 400	1 100	1 100	13 200	14 700	1 500	11 %
Promosyon Giderleri	650	700	650	700	650	700	650	700	650	700	650	700	7 800	8 100	300	4 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	148 592	120 956	180 213	113 159	98 036	65 943	14 646	-13 522	-20 115	-24 600	-39 970	-34 800	374 348	220 082	-154 265	-41 %

Tablo 21 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

- **Tablo 20** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

Ukrayna ofis temmuzdan başlayarak uçak iptallerine gitmiş, kasım operasyonunu durdurmuştur. Paket tur ve bilet satış oranlarını bazı aylarda %1 azaltmıştır. Paket satış fiyatlarını da 16 – 55 euro arasında düşük olarak düzenlemiştir. Sezonun kötü gitmesi sebebiyle oteller fiyat indirmiş, bunun sonucunda paket maliyeti daha düşük bütçelenmiştir. Uçak şirketinden eylül ve ekim ayları uçakları için indirim ve destek istenmiştir. Toplamda planlanmış olan 93 uçak, 77 uçağa düşürülmüş, 16 uçak iptal edilmiştir.

- **Tablo 21** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

Uçak iptallerinden sonra koltuk kapasitesi 2.016 (-%17) azalmıştır. Satış yüzde ve fiyatlarının da düşürülmesi sonucu operasyonel gelir -1.135.261 euro (-%21) daha az bütçelenmiştir. Operasyonel maliyetlerde -964.290 euro (-%21) azaltılmıştır. Operasyonel karlılıkta -170.870 euro (-%22) düşürülmüştür

Operasyonel giderlerde söz konusu olan uçak yakıt giderleri için diğer giderler başlığı altında bütçeleme yapılmış, bütçe revize edilirken bu konu göz önüne alınmıştır. Buna karşın satış pazarlama bütçesi %11(+8.100 euro) arttırılarak 78.800 euroya yükseltilmiş, genel yönetim giderleri ise -24.705 euro (-%7) azaltılarak 314.460 euroya indirilmiştir.

Toplam genel giderler bütçemiz -16.605 euro (-%4) azaltılmıştır. Bunların sonucunda net kar beklentisi -154.265 euro düşürülerek(-%41) 220.082 euro olarak belirlenmiştir.



### 3.5.3.2. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / BERLIN	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B+6AY RB
<b>Yüzdeler</b>														
* Paket Yolcu Yüzdesi	88 %	87 %	88 %	88 %	87 %	86 %	84 %	84 %	82 %					
* Bilet Satış Yüzdesi	10 %	9 %	10 %	10 %	10 %	10 %	11 %	9 %	12 %					
<b>Satışlar</b>														
* Paket Satış Fiyatı	535	495	540	510	470	430	410	390	352				478	460
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı	536	495	541	509	469	426	409	389	351					
Paket Maliyeti	396	365	396	374	369	336	349	339	311					
* Paket Kâr	140	130	145	135	100	90	60	50	40					
* Bilet Satış Fiyatı	230	220	230	220	230	200	220	190	220				227	219
<b>Maliyetler</b>														
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti	144	120	144	132	120	96	108	96	72				126	117
* Ortalama Geceleme Maliyeti	12,00	10,00	12,00	11,00	10,00	8,00	9,00	8,00	6,00				11,59	11,23
* Ortalama Geceleme Sayısı	10,00	10,00	10,00	10,00	11,00	11,00	12,00	12,00	12,00				10,90	10,40
* Uçak Sayısı	14	11	14	11	12	8	4	2	2	0			74	60
* 1 Uçak Kapasitesi	165	165	165	165	165	165	165	165	165				165	126
* 1 Uçak Fiyatı	28 800	27 600	28 800	27 600	28 800	27 600	27 650	27 650	27 650				28 458	27 855
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk	178	174	178	171	180	174	176	180	178				178	176
* 1 Kişi Transfer Maliyeti	10	10	10	10	10	10	10	10	10				10	10
* Acenta Komisyonu	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %				7,00 %	9,00 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)														1,55
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi	26	26	26	26	26	26	26	26	26				26	26
<b>Genel İstatistikler</b>														
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı	175	167	175	167	175	167	168	168	168				172	221
Toplam Geceleme Sayısı	20 328	15 791	20 328	15 972	18 949	12 487	6 653	3 326	3 247				114 490	88 221

**Tablo 22** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / BERLİN	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B + 6AY RB	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Koltuk Kapasitesi	2 310	1 815	2 310	1 815	1 980	1 320	660	330	330	0			12 210	9 900	-2 310	-19 %
Paket Yolcu Sayısı	2 032,80	1 579,05	2 032,80	1 597,20	1 722,60	1 135,20	554,40	277,20	270,60	-			10 504	8 479	-2 025	-19 %
Bilet Satış	231,00	163,35	231,00	181,50	198,00	132,00	72,60	29,70	39,60	-			1 297	1 031	-266	-20 %
Toplam Satılan Koltuk	2 264	1 742	2 264	1 779	1 921	1 267	627	307	310	0			11 801	9 511	-2 290	-19 %
Toplam Doluluk Yüzdesi	98 %	96 %	98 %	98 %	97 %	96 %	95 %	93 %	94 %				97 %	96 %	0	-1 %
Boş Koltuk	46	73	46	36	59	53	33	23	20	0			409	389	-20	-5 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	1 140 678	817 567	1 150 842	854 502	855 162	514 536	243 276	113 751	103 963	0	0	0	5 318 429	4 124 863	-1 193 565	-22 %
Paket Gelirleri	1 087 548	781 630	1 097 712	814 572	809 622	488 136	227 304	108 108	95 251	0			5 024 333	3 899 341	-1 124 991	-22 %
Bilet Satış Gelirleri	53 130	35 937	53 130	39 930	45 540	26 400	15 972	5 643	8 712	0			294 096	225 522	-68 574	-23 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri													0	0	0	
Diğer Gelirler													0	0	0	
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	886 559	644 162	887 626	669 698	701 247	431 269	215 520	106 315	95 500	1 000	700	700	4 360 519	3 426 509	-934 009	-21 %
Uçak Maliyetleri	403 200	303 600	403 200	303 600	345 600	220 800	110 600	55 300	55 300	0			2 105 900	1 671 300	-434 600	-21 %
Konaklama Maliyetleri	292 723	189 486	292 723	210 830	206 712	108 979	59 875	26 611	19 483	0			1 326 442	990 832	-335 610	-25 %
Transfer Maliyetleri	20 328	15 791	20 328	15 972	17 226	11 352	5 544	2 772	2 706	0			105 039	84 794	-20 246	-19 %
Havaalanı Vergisi	52 853	41 055	52 853	41 527	44 788	29 515	14 414	7 207	7 036	0			273 101	220 463	-52 638	-19 %
Sigorta Maliyetleri	38 064	27 357	38 420	28 510	28 337	17 085	7 956	3 784	3 334	0			175 852	136 477	-39 375	-22 %
Satış Acentaları Komisyonları	76 128	54 714	76 840	57 020	56 674	34 170	15 911	7 568	6 668	0			351 703	272 954	-78 749	-22 %
Bilet Satış Komisyonları	1 063	719	1 063	799	911	528	319	113	174	0			5 882	4 510	-1 371	-23 %
Müşteri Satış İadeleri	2 200	2 200	2 200	2 200	1 000	1 000	900	1 000	800	1 000	700	700	16 600	16 900	300	2 %
Rehber Maliyetleri													0	0	0	
Diğer Giderler		9 240		9 240		7 840		1 960					0	28 280	28 280	
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	254 119	173 405	263 216	184 804	153 915	83 267	27 756	7 436	8 463	-1 000	-700	-700	957 910	698 354	-259 556	-27 %
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	48 070	45 450	48 130	45 200	46 620	42 950	42 690	38 450	38 295	34 250	51 530	47 500	540 890	516 389	-24 501	-5 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	41 120	38 000	41 180	37 000	39 970	36 000	36 940	33 000	34 045	30 500	47 780	46 000	450 240	423 750	-26 490	-6 %
Maaşlar&Personel Sigorta	23 100	21 500	23 100	21 500	23 100	21 500	23 100	21 500	23 100	21 500	23 100	21 500	277 200	266 282	-10 918	-4 %
Vergi-Sigorta-Resmi Giderler	10 550	9 500	10 550	9 000	9 450	8 500	6 550	6 000	3 950	3 500	18 050	19 000	86 660	80 972	-5 688	-7 %
Ofis Giderleri	7 470	7 000	7 530	6 500	7 420	6 000	7 290	5 500	6 995	5 500	6 630	5 500	86 380	76 496	-9 884	-11 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	6 950	7 450	6 950	8 200	6 650	6 950	5 750	5 450	4 250	3 750	3 750	1 500	90 650	92 639	1 989	2 %
Reklam-İlan Giderleri	5 200	5 500	5 200	6 000	4 900	5 000	4 000	3 500	2 500	2 000	2 000	1 000	47 650	47 983	333	1 %
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 000	4 352	352	9 %
Broşür Katalog Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 000	18 300	300	2 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 250	1 250	1 250	1 500	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	0	15 000	14 537	-463	-3 %
Promosyon Giderleri	500	700	500	700	500	700	500	700	500	500	500	500	6 000	7 467	1 467	24 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	206 049	127 955	215 086	139 604	107 295	40 317	-14 934	-31 014	-29 832	-35 250	-52 230	-48 200	417 020	111 663	-305 357	-73 %

Tablo 23 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

- **Tablo 22** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

Almanya ofis de temmuzdan başlayarak uçak iptallerine gitmiş, kasım operasyonunu durdurmuştur. Paket tur ve bilet satış oranlarını bazı aylarda %1-2 azaltmıştır. Paket satış fiyatlarını da 20 – 40 euro arasında düşük olarak düzenlemiştir. Sezonun kötü gitmesi sebebiyle bu pazarda da oteller fiyat indirmiş, bunun sonucunda paket maliyeti daha düşük bütçelenmiştir. Uçak şirketinden temmuz, ağustos, eylül ve ekim ayları uçakları için indirim ve destek istenmiştir. Toplamda planlanmış olan 74 uçak, 60 uçağa düşürülmüş, 14 uçak iptal edilmiştir.

- **Tablo 23** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

Uçak iptallerinden sonra koltuk kapasitesi -2.310 (-%19) azalmıştır. Satış yüzde ve fiyatlarının da düşürülmesi sonucu operasyonel gelir -1.193.565 euro (-%22) daha az bütçelenmiştir. Operasyonel maliyetler -934.006 euro (-%21) azaltılmıştır. Operasyon karlılıkta -259.556 euro (-%27) düşürülmüştür.

Satış pazarlama bütçesi %2(+1.989 euro) arttırılarak 92.639 euroya yükseltilmiş, genel yönetim giderleri ise -26.490 euro (-%6) azaltılarak 423.750 euroya indirilmiştir. Toplam genel giderler bütçemiz -24.501 euro (-%5) azaltılmıştır. Bunların sonucunda net kar beklentisi -305.357 euro düşürülerek(-%73) 111.663 euro olarak belirlenmiştir.

### 3.5.3.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / ANTALYA	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B + 6AY RB
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>														
Almanya Paket Yolcu Sayısı	2032,8	1579,1	2032,8	1597,2	1722,6	1135,2	554,4	277,2	270,6			0,0	10503,9	8 479
Ukrayna Paket Yolcu Sayısı	1950,5	1713,6	2167,2	1713,6	1693,4	1270,1	866,9	423,4	209,2			0,0	9933,8	8 167
Almanya Geceleme Satış Fiyat Ort	12,0	10,0	12,0	11,0	10,0	8,0	9,0	8,0	6,0			0,0	11,6	11,2
Ukrayna Geceleme Satış Fiyat Ort	33,0	29,0	34,0	29,0	31,0	25,0	22,0	20,5	20,0			0,0	29,3	28,0
Almanya Ortalama Geceleme	10,0	10,0	10,0	10,0	11,0	11,0	12,0	12,0	12,0			0,0	10,9	10,4
Ukrayna Ortalama Geceleme	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0			0,0	8,2	7,8
Almanya Transfer Satış*1 Kişi	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0			10,0	10,0	10,0
Ukrayna Transfer Satış*1 Kişi	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0			9,0	9,0	9,0
Almanya Tur Satış*1 Kişi Ort	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0			15,0	15,0	15,0
Ukrayna Tur Satış*1 Kişi Ort	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0			30,0	30,0	30,0
Almanya Shop Komisyon*1 Kişi Ort	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0
Ukrayna Shop Komisyon*1 Kişi Ort	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0			5,0	5,0	5,0
Almanya Bilet Satış Adedi	231,0	163,4	231,0	181,5	198,0	132,0	72,6	29,7	39,6			0,0	1296,9	1 031
Ukrayna Bilet Satış Adedi	272,2	221,8	302,4	221,8	221,8	166,3	110,9	50,4	22,7			0,0	1345,7	1 076
Almanya Bilet Satış Fiyatları	230,0	220,0	230,0	220,0	230,0	200,0	220,0	190,0	220,0			0,0	226,8	218,7
Ukrayna Bilet Satış Fiyatları	190,0	170,0	190,0	170,0	165,0	160,0	150,0	140,0	140,0			0,0	173,8	164,8
Almanya Geceleme Alış Fiyat Ort	10,5	9,0	10,5	9,0	9,0	7,0	8,5	7,0	6,0				126,3	116,9
Ukrayna Geceleme Alış Fiyat Ort	30,0	26,0	31,0	26,0	29,0	23,5	21,0	18,0	20,0				238,8	217,5
Almanya Transfer Maliyet*1 Kişi	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0			5,0	5,0	5,0
Ukrayna Transfer Maliyet*1 Kişi	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0			6,0	6,0	6,0
Almanya Tur Maliyet *1 Kişi Ort	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0			9,0	9,0	9,0
Ukrayna Tur Maliyet*1 Kişi Ort	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0			18,0	18,0	18,0
Almanya Rehber Sayısı	13,0	12,0	13,0	12,0	11,0	8,0	8,0	4,0	4,0				82,0	69
Ukrayna Rehber Sayısı	19,0	16,0	19,0	16,0	13,0	10,0	8,0	4,0	3,0				90,0	74

**Tablo 24** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / ANTALYA	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	6AY B + 6AY RB	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Uçak Sayısı	32	27	34	27	28	20	12	6	4	0		0	167	137	-30	-18 %
Paket Yolcu Sayısı	3 983	3 293	4 200	3 311	3 416	2 405	1 421	701	480	0		0	20 438	16 647	-3 791	-19 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	<b>919 724</b>	<b>688 188</b>	<b>1 006 119</b>	<b>706 846</b>	<b>746 793</b>	<b>450 583</b>	<b>316 904</b>	<b>169 671</b>	<b>75 501</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>4 552 994</b>	<b>3 503 242</b>	<b>-1 049 752</b>	<b>-23 %</b>
Konaklama Gelirleri	758 863	555 460	833 414	573 247	609 459	353 914	212 446	96 042	57 132	0		0	3 565 191	2 672 539	-892 651	-25 %
Transfer Gelirleri	37 882	31 213	39 833	31 394	32 467	22 783	13 346	6 582	4 588	0		0	194 444	158 299	-36 144	-19 %
Tur Gelirleri	89 006	75 094	95 508	75 366	76 642	55 130	34 322	16 859	10 334	0		0	455 574	372 210	-83 364	-18 %
Shop Gelirleri	11 785	10 147	12 869	10 165	10 190	7 486	4 889	2 394	1 316	0		0	60 173	49 316	-10 857	-18 %
Bilet Satış Kom. Gelirleri	10 484	7 364	11 059	7 763	8 213	5 301	3 260	1 270	1 189	0		0	52 798	40 290	-12 507	-24 %
Katalog Katkı Gelirleri													125 000	125 000	0	0 %
Diğer Faaliyet Gelirleri							45 000	45 000					45 000	45 000	0	0 %
Early Booking - Kick Back Gelirleri	11 703	8 911	13 437	8 911	9 822	5 969	3 641	1 524	941	0		0	54 816	40 587	-14 229	-26 %
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	<b>780 254</b>	<b>581 540</b>	<b>855 924</b>	<b>583 427</b>	<b>646 374</b>	<b>385 270</b>	<b>268 040</b>	<b>130 332</b>	<b>70 055</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>3 847 341</b>	<b>2 907 263</b>	<b>-940 078</b>	<b>-24 %</b>
Konaklama Giderleri	681 559	498 543	750 910	500 177	563 415	326 185	202 185	84 249	57 132	0		0	3 266 990	2 420 943	-846 047	-26 %
Transfer Giderleri	21 867	18 177	23 167	18 268	18 774	13 296	7 973	3 926	2 608	0		0	112 123	91 401	-20 722	-18 %
Tur Giderleri	53 404	45 056	57 305	45 220	45 985	33 078	20 593	10 115	6 200	0		0	273 344	223 326	-50 018	-18 %
Katalog Giderleri													21 000	21 000	0	0 %
Diğer Faaliyet Giderleri							27 000	27 000					27 000	27 000	0	0 %
Early Booking - Kick Back Giderleri	7 724	5 963	8 842	5 963	6 300	3 810	2 289	1 041	565	0		0	35 584	26 644	-8 941	-25 %
Rehber Giderleri	15 700	13 800	15 700	13 800	11 900	8 900	8 000	4 000	3 550	0		0	111 300	96 950	-14 350	-13 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	<b>139 470</b>	<b>106 649</b>	<b>150 195</b>	<b>123 419</b>	<b>100 419</b>	<b>65 312</b>	<b>48 865</b>	<b>39 340</b>	<b>5 446</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>705 654</b>	<b>595 979</b>	<b>-109 675</b>	<b>-16 %</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>34 185</b>	<b>30 500</b>	<b>34 125</b>	<b>30 500</b>	<b>34 105</b>	<b>30 500</b>	<b>28 020</b>	<b>25 000</b>	<b>23 270</b>	<b>20 500</b>	<b>38 170</b>	<b>36 500</b>	<b>345 165</b>	<b>326 790</b>	<b>-18 375</b>	<b>-5 %</b>
Personel Maaş-Sigorta	16 875	14 500	16 875	14 500	16 875	14 500	15 750	14 500	15 750	14 500	14 625	14 500	189 000	179 250	-9 750	-5 %
Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler	9 470	9 000	9 470	9 000	9 470	9 000	5 220	4 500	1 070	1 000	17 470	17 000	67 950	65 280	-2 670	-4 %
Ofis Giderleri	7 840	7 000	7 780	7 000	7 760	7 000	7 050	6 000	6 450	5 000	6 075	5 000	88 215	82 260	-5 955	-7 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	<b>105 285</b>	<b>76 149</b>	<b>116 070</b>	<b>92 919</b>	<b>66 314</b>	<b>34 812</b>	<b>20 845</b>	<b>14 340</b>	<b>-17 824</b>	<b>-20 500</b>	<b>-38 170</b>	<b>-36 500</b>	<b>360 489</b>	<b>269 189</b>	<b>-91 300</b>	<b>-25 %</b>

**Tablo 25** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

- **Tablo 24** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Planlama Verilerinin Revize Edilmesi

Operatörlerde yaşanan uçak iptalleri ve satışlardaki düşüklük Antalya ofisin beklenen müşteri sayısını azaltmıştır. Satışlara destek olmak ve kendi karlılığını da korumak için acenta otellerden indirimler alma ve özel fiyatları yurt dışına bildirme eğilimine girmiştir.

Kişi başı transfer, tur ve shop gelir beklentileri ile ilgili bir değişiklik yapılmamıştır. Bilet satış adet ve fiyatları düşürülmüştür. Rehber sayılarında kısıtlamalar planlanmıştır. Zaten iptal edilen uçaklar sonucunda rehber ihtiyacı da azalmıştır.

- **Tablo 25** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçesinin Revize Edilmesi

Toplamda 30 uçak iptal olmuş(-%18), kapasite 3.791 koltuk(-%23) azalmıştır. Operasyonel gelirler toplamı -1.049.752 euro (%23) düşmüştür. Operasyonel giderlerdeki azalma da -940.078 euro (-%24) olarak belirlenmiştir. Operasyonel kar beklentisi ise -109.675 euro(%16) azalarak 595.979 euro olmuştur. Genel yönetim giderleri bütçesi ise %5 (-18.375 euro) düşürülmüştür. Net kar beklentisi ise -91.300 euro(-%25) azaltılarak, 269.189 euro olarak düzenlenmiştir.

### 3.5.3.4. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Genel İşletme Bütçesinin Revize Edilmesi

BÜTÇE / GENEL İŞLETME	TEMMUZ B	TEMMUZ RB	AĞUSTOS B	AĞUSTOS RB	EYLÜL B	EYLÜL RB	EKİM B	EKİM RB	KASIM B	KASIM RB	ARALIK B	ARALIK RB	TOPLAM B	TOPLAM RB	FARK	FARK%
OPERASYONEL GELİRLER	3 205 629	2 464 206	3 459 950	2 511 231	2 540 268	1 597 558	938 093	460 093	267 725	0	0	0	15 233 704	11 855 126	-3 378 578	-22 %
ALMANYA	1 140 678	817 567	1 150 842	854 502	855 162	514 536	243 276	113 751	103 963	0	0	0	5 318 429	4 124 863	-1 193 565	-22 %
UKRAYNA	1 145 228	958 451	1 302 989	949 883	938 313	632 439	377 913	176 671	88 261	0	0	0	5 362 282	4 227 021	-1 135 261	-21 %
ANTALYA	919 724	688 188	1 006 119	706 846	746 793	450 583	316 904	169 671	75 501	0	0	0	4 552 994	3 503 242	-1 049 752	-23 %
OPERASYONEL GİDERLER	2 623 668	2 023 596	2 826 546	2 051 849	2 151 373	1 347 936	810 782	394 739	246 727	2 500	1 200	1 200	12 785 928	9 947 451	-2 838 477	-22 %
ALMANYA	886 559	644 162	887 626	669 698	701 247	431 269	215 520	106 315	95 500	1 000	700	700	4 360 519	3 426 509	-934 009	-21 %
UKRAYNA	956 855	797 894	1 082 996	798 723	803 752	531 397	327 222	158 092	81 172	1 500	500	500	4 578 069	3 613 679	-964 390	-21 %
ANTALYA	780 254	581 540	855 924	583 427	646 374	385 270	268 040	130 332	70 055	0	0	0	3 847 341	2 907 263	-940 078	-24 %
OPERASYONEL KAR / ZARAR	581 961	440 610	633 404	459 382	388 896	249 623	127 312	65 355	20 998	-2 500	-1 200	-1 200	2 447 776	1 907 675	-540 101	-22 %
GENEL GİDERLER	122 035	115 550	122 035	113 700	117 250	108 550	106 755	95 550	88 770	77 850	129 170	118 300	1 295 920	1 239 405	-56 515	-4 %
ALMANYA	48 070	45 450	48 130	45 200	46 620	42 950	42 690	38 450	38 295	34 250	51 530	47 500	540 890	519 355	-21 535	-4 %
UKRAYNA	39 780	39 600	39 780	38 000	36 525	35 100	36 045	32 100	27 205	23 100	39 470	34 300	409 865	393 260	-16 605	-4 %
ANTALYA	34 185	30 500	34 125	30 500	34 105	30 500	28 020	25 000	23 270	20 500	38 170	36 500	345 165	326 790	-18 375	-5 %
NET KAR / ZARAR	459 926	325 060	511 369	345 682	271 646	141 073	20 557	-30 195	-67 772	-80 350	-130 370	-119 500	1 151 856	668 270	-483 586	-42 %

**Tablo 26** İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçesinin Revize Edilmesi

- **Tablo 26** İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçesinin Revize Edilmesi

Tüm ofislerin bütçelerinin revize edilmesinden sonra genel işletme bütçesine bakacak olursak, işletmenin genel cirosunun -3.378.578 euro(-%22) , operasyonel giderlerin -2.838.477 euro(-%22) , operasyonel karının -540.101 euro (-%22) azaldığı görülmektedir.

Genel giderlerdeki -56.515 euro (-%4) düzenlemenin ardından net kar beklentisi -483.586 euro (%42) azalarak 668.270 euro olarak hesaplanmıştır.

### 3.5.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Bütçe Gerçekleşmelerinin Analizi

#### 3.5.4.1. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi

BÜTÇE / KIEV	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B+6AY RB	TOPLAM G
<b>Yüzdeler</b>														
* Paket Yolcu Yüzdesi	85 %	84 %	85 %	84 %	84 %	83 %	84 %	83 %					84 %	82 %
* Bilet Satış Yüzdesi	11 %	11 %	11 %	11 %	11 %	10 %	10 %	10 %					11 %	10 %
<b>Satışlar</b>														
* Paket Satış Fiyatı	535	534	530	540	475	461	399	402					494	478
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı	526	533	530	533	464	449	398	388						
Paket Maliyeti	441	448	440	443	394	379	348	338						
* Paket Kâr	85	85	90	90	70	70	50	50						
* Bilet Satış Fiyatı	170	170	170	170	160	160	140	140					165	159
<b>Maliyetler</b>														
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti	232	236	232	232	200	185	164	155					217	203
* Ortalama Geceleme Maliyeti	29,00	29,00	29	29,20	25	26,00	20,50	21,30					28,02	26,23
* Ortalama Geceleme Sayısı	8,00	8,14	8,00	7,93	8,00	7,11	8,00	7,28					7,76	7,74
* Uçak Sayısı	16	16	16	16	12	12	4	4	0				77	77
* 1 Uçak Kapasitesi	126	126	126	126	126	126	126	126					126	126
* 1 Uçak Fiyatı	14 600	14 600	14 600	14 600	13 300	13 300	12 800	12 800					14 084	14 084
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk	121	122	121	122	111	114	108	109					117	121
* 1 Kişi Transfer Maliyeti	9	9	9	9	9	9	9	9					9	9
* Acenta Komisyonu	9,00 %	9,36 %	9,00 %	9,17 %	9,00 %	8,87 %	9,00 %	8,49 %					9,00 %	8,92 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37					0,39	0,37
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi	28	28	28	28	28	28	28	28					28	28
<b>Genel İstatistikler</b>														
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı	116	123	116	123	106	112	102	108					133	136
Toplam Geceleme Sayısı	13 709	13 785	13 709	13 429	10 161	8 923	3 387	3 045					63 401	61 617

**Tablo 27** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi



BÜTÇE / KIEV	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B + 6AY RB	TOPLAM G	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Koltuk Kapasitesi	2 016	2 016	2 016	2 016	1 512	1 512	504	504	0				9 702	9 702	0	0 %
Paket Yolcu Sayısı	1 713,6	1 693,4	1 713,6	1 693,4	1 270,1	1 255,0	423,4	418,3	-				8 167	7 961	-207	-3 %
Bilet Satış	221,8	221,8	221,8	221,8	166,3	151,2	50,4	50,4	-				1 076	994	-82	-8 %
Toplam Satılan Koltuk	1 935,4	1 915,2	1 935,4	1 915,2	1 436,4	1 406,2	473,8	468,7	-				9 243	8 955	-289	-3 %
Toplam Doluluk Yüzdesi	96 %	95 %	96 %	95 %	95 %	93 %	95 %	93 %	-				95 %	92 %	0	-3 %
Boş Koltuk	80,64	100,80	80,64	100,80	75,60	105,84	30,24	35,28	-				459	747	289	63 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	958 451	945 994	949 883	956 078	632 439	605 048	176 671	175 869	0	0			4 227 021	3 982 536	-244 485	-6 %
Paket Gelirleri	916 776	904 297	908 208	914 458	603 288	578 537	168 921	168 165	0				4 031 388	3 807 544	-223 844	-6 %
Bilet Satış Gelirleri	37 699	37 699	37 699	37 699	26 611	24 192	7 056	7 056	0				177 383	158 420	-18 963	-11 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri	3 976	3 998	3 976	3 921	2 540	2 320	694	649	0				18 251	16 572	-1 678	-9 %
Diğer Gelirler														0		
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	797 894	802 871	798 723	795 030	531 397	505 143	158 092	152 745	1 500	2 476	500	1 136	3 613 679	3 447 629	-166 050	-5 %
Uçak Maliyetleri	233 600	233 600	233 600	233 600	159 600	159 600	51 200	51 200	0				1 084 500	1 084 500	0	0 %
Konaklama Maliyetleri	397 555	399 753	397 555	392 126	254 016	231 992	69 431	64 866	0				1 776 240	1 616 382	-159 858	-9 %
Transfer Maliyetleri	15 422	15 241	15 422	15 241	11 431	11 295	3 810	3 765	0				73 506	71 646	-1 860	-3 %
Havalaan Vergisi	47 981	47 416	47 981	47 416	35 562	35 139	11 854	11 713	0				228 685	222 899	-5 786	-3 %
Sigorta Maliyetleri	5 072	5 100	5 072	4 969	3 759	3 301	1 253	1 127	0				24 676	22 798	-1 878	-8 %
Satış Acentaları Komisyonları	82 510	84 642	81 739	83 856	54 296	51 316	15 203	14 277	0				362 825	339 701	-23 124	-6 %
Bilet Satış Komisyonları	754	754	754	754	532	484	141	141	0				3 548	3 168	-379	-11 %
Müşteri İadeleri	2 200	2 476	2 200	2 476	2 000	2 476	2 000	2 476	1 500	2 476	500	1 136	19 100	22 593	3 493	18 %
Rehber Maliyetleri													0	0	0	0 %
Diğer Giderler	12 800	13 888	14 400	14 592	10 200	9 540	3 200	3 180	0	0	0	0	40 600	63 941	23 341	57 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	160 556	143 122	151 159	161 048	101 043	99 906	18 578	23 124	-1 500	-2 476	-500	-1 136	613 342	534 907	-78 435	-13 %
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	39 600	39 538	38 000	37 829	35 100	34 970	32 100	31 903	23 100	23 523	34 300	33 729	393 260	391 796	-1 464	0 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	31 500	30 728	30 400	29 541	27 500	26 586	26 000	25 672	18 500	18 392	31 000	30 068	314 460	302 787	-11 673	-4 %
Maaşlar&Personel Sigorta	14 500	14 162	13 500	13 542	13 500	13 474	13 000	12 934	13 000	12 842	13 000	12 689	173 500	167 317	-6 183	-4 %
Vergi-Sigorta-Resmî Giderler	11 000	10 873	10 500	10 284	8 500	7 975	8 500	8 323	1 500	1 635	14 000	13 657	74 330	71 121	-3 209	-4 %
Ofis Giderleri	6 000	5 693	6 400	5 715	5 500	5 137	4 500	4 415	4 000	3 915	4 000	3 722	66 630	64 349	-2 281	-3 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	8 100	8 810	7 600	8 288	7 600	8 384	6 100	6 231	4 600	5 131	3 300	3 661	78 800	89 009	10 209	13 %
Reklam-İlan Giderleri	6 000	6 112	5 500	5 973	5 500	5 873	4 000	4 356	2 500	2 967	1 500	1 786	42 500	45 696	3 196	8 %
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 500	7 370	3 870	111 %
Broşür Katalog Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	10 675	675	7 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 400	1 849	1 400	1 463	1 400	1 632	1 400	1 263	1 400	1 471	1 100	1 263	14 700	16 872	2 172	15 %
Promosyon Giderleri	700	849	700	852	700	879	700	612	700	693	700	612	8 100	8 396	296	4 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	120 956	103 584	113 159	123 219	65 943	64 936	-13 522	-8 779	-24 600	-25 999	-34 800	-34 865	220 082	143 111	-76 971	-35 %
Operasyonel Gelir / Satılan Koltuk	495	494	491	499	440	430	373	375					457	445		
Operasyonel Maliyet / Satılan Koltuk	412	419	413	415	370	359	334	326					391	385		
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk	83	75	78	84	70	71	39	49					66	60		
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %	17 %	15 %	16 %	17 %	16 %	17 %	11 %	13 %					14,51 %	13,43 %		
Genel Yönetim Gideri / Satılan Koltuk	16	16	16	15	19	19	55	55					34	34		
Satış Pazarlama Gideri / Satılan Koltuk	4	5	4	4	5	6	13	13					9	10		
Toplam Genel Giderler / Satılan Koltuk	20	21	20	20	24	25	68	68					43	44		
Net Kâr - Zarar / Satılan Koltuk	62	54	58	64	46	46	-29	-19					24	16		
Net Kâr - Zarar / Gelir %	13 %	11 %	12 %	13 %	10 %	11 %	-8 %	-5 %					5,21 %	3,59 %		

Tablo 28 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 27** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Kiev Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

İkinci aylık dönemdeki verilerin gerçekleşmesine bakarsak yüzdelerin beklenene yakın ve bazı dönemlerde %1 düşük gerçekleştiği görülür. Satış fiyatları da ağustos ayı dışında beklenenden düşük gerçekleşmiştir. Tüm sezon son 6 aylık dönemin revizesinden sonra ortalama satış fiyatı 494 euro beklenirken 478 euro olmuştur.

Konaklama maliyetleri kötü giden sezon sebebiyle düşmüştür. Uçak sayısı revize edildiği şekli ile 77 uçak olarak gerçekleşmiştir. Ortalama 1 uçak fiyatı 14.084 euro olarak gerçekleşmiştir.

- **Tablo 28** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Ukrayna Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Doluluk yüzdesi %3 düşük gerçekleşmiştir (-289). Operasyonel gelirlerde, bütçe revize edilirken ciddi şekilde azaltılmasına rağmen -244.485 euro (%6) düşük gerçekleşmiştir. Operasyonel maliyetlerdeki azalma -166.050 eur(-%5) olmuştur. Operasyonel karlılık -78.435 euro (%13) azalarak 534.907 euro gerçekleşmiştir.

Satış pazarlama giderlerindeki artışla, genel yönetim giderlerindeki azalma birbirini dengelemiş ve toplam genel giderler revize bütçe sonrası beklendiği şekilde gerçekleşmiştir.(391.796 euro)

Net kar beklendiğinden -76.971 euro(-%35) daha az gerçekleşerek 143.111 euro olmuştur. İşletme sattığı koltuk başına revize bütçe sonucunda 24 euro kazanç beklerken bu 16 euro olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5.4.2. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi

BÜTÇE / BERLİN	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B+6AY RB	TOPLAM
<b>Yüzdeler</b>														
* Paket Yolcu Yüzdesi	87 %	87 %	88 %	88 %	86 %	86 %	84 %	84 %						
* Bilet Satış Yüzdesi	9 %	9 %	10 %	9 %	10 %	9 %	9 %	8 %						
<b>Satışlar</b>														
* Paket Satış Fiyatı	495	487	510	494	430	427	390	386					460	450
Yaklaşık Paket Satış Fiyatı	495	486	509	493	426	425	389	385						
Paket Maliyeti	365	356	374	358	336	335	339	335						
* Paket Kâr	130	130	135	135	90	90	50	50						
* Bilet Satış Fiyatı	220	220	220	220	200	200	190	190					219	215
<b>Maliyetler</b>														
1 Kişi Toplam Konaklama Maliyeti	120	111	132	115	96	90	96	94					117	103
* Ortalama Geceleme Maliyeti	10,00	10,38	11,00	10,56	8,00	8,38	8,00	8,05					11,23	9,46
* Ortalama Geceleme Sayısı	10,00	10,67	10,00	10,89	11,00	10,78	12,00	11,72					10,40	10,91
* Uçak Sayısı	11	11	11	11	8	8	2	2	0				60	60
* 1 Uçak Kapasitesi	165	165	165	165	165	165	165	165					126	165
* 1 Uçak Fiyatı	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600	27 650	27 150					27 855	27 838
Toplam Uçak Maliyet / Satılan Koltuk	174	174	171	172	174	176	180	179					176	182
* 1 Kişi Transfer Maliyeti	10	10	10	10	10	10	10	10					10	10
* Acenta Komisyonu	7,00 %	7,21 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	7,65 %	7,00 %	6,56 %					9,00 %	7,00 %
* 1 Kişi Sigorta( Gece başı)													1,55	
* 1 Kişi Havaalanı Vergisi	26	26	26	26	26	26	26	26					26	26
<b>Genel İstatistikler</b>														
Toplam Uçak Maliyet / Toplam Koltuk Sayısı	167	167	167	167	167	167	168	165					221	169
Toplam Geceleme Sayısı	15 791	16 848	15 972	17 394	12 487	12 237	3 326	3 249					88 221	90 373

**Tablo 29** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / BERLİN	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B + 6AY RB	TOPLAM G	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Koltuk Kapasitesi	1 815	1 815	1 815	1 815	1 320	1 320	330	330	0				9 900	9 900	0	0 %
Paket Yolcu Sayısı	1 579,05	1 579,1	1 597,20	1 597,20	1 135,20	1 135,20	277,20	277,20	-				8 613	8 285	-328	-4 %
Bilet Satış	163,35	163,4	181,50	163,35	132,00	118,80	29,70	26,40	-				1 051	911	-140	-13 %
Toplam Satılan Koltuk	1 742	1 742,4	1 779	1 761	1 267	1 254	307	304	0				9 511	9 195	-315	-3 %
Toplam Doluluk Yüzdesi	96 %	96 %	98 %	97 %	96 %	95 %	93 %	92 %					96 %	93 %	0	-3 %
Boş Koltuk	73	72,60	36	54	53	66	23	26	0				389	705	315	81 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	817 567	804 934	854 502	824 954	514 536	508 490	113 751	112 015	0	0	0	0	4 124 863	3 920 392	-204 471	-5 %
Paket Gelirleri	781 630	768 997	814 572	789 017	488 136	484 730	108 108	106 999	0				3 899 341	3 724 966	-174 375	-4 %
Bilet Satış Gelirleri	35 937	35 937	39 930	35 937	26 400	23 760	5 643	5 016	0				225 522	195 426	-30 096	-13 %
Kick-Back & Early Booking Gelirleri													0	0	0	#SAYI/0!
Diğer Gelirler													0	0		
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	644 162	630 417	669 698	640 587	431 269	428 054	106 315	105 139	1 000	687	700	721	3 426 509	3 294 764	-131 745	-4 %
Uçak Maliyetleri	303 600	303 600	303 600	303 600	220 800	220 800	55 300	55 300	0				1 671 300	1 671 300	0	0 %
Konaklama Maliyetleri	189 486	174 887	210 830	183 675	108 979	102 550	26 611	26 153	0				990 832	854 589	-136 243	-14 %
Transfer Maliyetleri	15 791	15 791	15 972	15 972	11 352	11 352	2 772	2 772	0				84 794	82 847	-1 947	-2 %
Havaalanı Vergisi	41 055	41 055	41 527	41 527	29 515	29 515	7 207	7 207	0				220 463	215 401	-5 062	-2 %
Sigorta Maliyetleri	27 357	26 915	28 510	27 616	17 085	16 966	3 784	3 745	0				136 477	130 374	-6 103	-4 %
Satış Acentaları Komisyonları	54 714	55 445	57 020	55 231	34 170	37 082	7 568	7 019	0				272 954	266 486	-6 468	-2 %
Bilet Satış Komisyonları	719	719	799	719	528	475	113	100	0				4 510	3 909	-602	-13 %
Müşteri Satış İadeleri	2 200	2 348	2 200	2 149	1 000	1 194	1 000	753	1 000	687	700	721	16 900	17 923	1 023	6 %
Rehber Maliyetleri													0	0		
Diğer Giderler	9 240	9 658	9 240	10 098	7 840	8 120	1 960	2 090					28 280	51 936	23 656	84 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	173 405	174 517	184 804	184 367	83 267	80 437	7 436	6 876	-1 000	-687	-700	-721	698 354	625 628	-72 726	-10 %
<b>TOPLAM GENEL GİDERLER</b>	45 450	45 170	45 200	45 392	42 950	41 909	38 450	36 770	34 250	31 688	47 500	42 720	516 389	506 238	-10 151	-2 %
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	38 000	37 303	37 000	36 770	36 000	35 011	33 000	31 751	30 500	28 229	46 000	40 538	423 750	412 852	-10 898	-3 %
Maaşlar&Personel Sigorta	21 500	21 193	21 500	21 201	21 500	20 381	21 500	20 294	21 500	19 348	21 500	19 417	266 282	259 116	-7 166	-3 %
Vergi-Sigorta-Resmi Giderler	9 500	9 371	9 000	9 174	8 500	8 457	6 000	5 818	3 500	3 492	19 000	15 830	80 972	77 614	-3 358	-4 %
Ofis Giderleri	7 000	6 739	6 500	6 395	6 000	6 173	5 500	5 639	5 500	5 389	5 500	5 291	76 496	76 122	-374	0 %
<b>SATIŞ&amp;PAZARLAMA GİDERLERİ</b>	7 450	7 867	8 200	8 622	6 950	6 898	5 450	5 019	3 750	3 459	1 500	2 182	92 639	93 386	747	1 %
Reklam-İlan Giderleri	5 500	5 639	6 000	6 183	5 000	4 810	3 500	3 294	2 000	1 939	1 000	839	47 983	47 687	-296	-1 %
Fuar - Sergi Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 352	4 352	0	0 %
Broşür Katalog Giderleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 300	18 300	0	0 %
Pazarlama&Acenta Ziyaretleri	1 250	1 584	1 500	1 681	1 250	1 394	1 250	1 102	1 250	1 038	0	948	14 537	15 784	1 247	9 %
Promosyon Giderleri	700	644	700	758	700	694	700	623	500	482	500	395	7 467	7 263	-204	-3 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	127 955	129 347	139 604	138 975	40 317	38 528	-31 014	-29 894	-35 250	-32 375	-48 200	-43 441	111 663	119 390	7 727	7 %
Operasyonel Gelir / Satılan Koltuk	469	462	480	469	406	405	371	369					434	426		
Operasyonel Maliyet / Satılan Koltuk	370	362	377	364	340	341	346	346					360	358		
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk	100	100	104	105	66	64	24	23					73	68		
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %	21 %	22 %	22 %	22 %	16 %	16 %	7 %	6 %					16,93 %	15,96 %		
Genel Yönetim Gideri / Satılan Koltuk	22	21	21	21	28	28	108	105					45	45		
Satış Pazarlama Gideri / Satılan Koltuk	4	5	5	5	5	6	18	17					10	10		
Toplam Genel Giderler / Satılan Koltuk	26	26	25	26	34	33	125	121					54	55		
Net Kâr - Zarar / Satılan Koltuk	73	74	78	79	32	31	-101	-98					12	13		
Net Kâr - Zarar / Gelir %	16 %	16 %	16 %	17 %	8 %	8 %	-27 %	-27 %					2,71 %	3,05 %		

Tablo 30 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 29** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

İkinci aylık dönemdeki verilerin gerçekleşmesine bakarsak yüzdelerin Ukrayna ofisinde olduğu gibi beklenene yakın ve bazı dönemlerde %1 düşük gerçekleştiği görülür. Satış fiyatları da ekinayı dışında beklenende n düşük gerçekleşmiştir. Tüm sezon son 6 aylık dönemin revizesinden sonra ortalama satış fiyatı 460 euro beklenirken 450 euro olmuştur.

Konaklama maliyetleri kötü giden sezon sebebiyle bu pazarda da düşmüş göstermiştir. Uçak sayısı revize edildiği şekli ile 60 uçak olarak gerçekleşmiştir. Ortalama 1 uçak fiyatı 27.838 euro olarak gerçekleşmiştir.

- **Tablo 30** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Almanya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Doluluk yüzdesi %3 düşük gerçekleşmiştir (-315 koltuk). Operasyonel gelirler -204.471 euro (-%5) düşük gerçekleşmiştir. Operasyonel maliyetlerdeki azalma -131.745 eur (-%4) olmuştur. Operasyonel karlılık -72.726 euro (%10) azalarak 625.628 euro gerçekleşmiştir.

Satış pazarlama giderlerinde ciddi bir artış yaşanmamış, genel yönetim giderlerindeki azalma sonucu genel giderler -10.151 euro(-%2) düşük gerçekleşmiştir.

Net kar beklendiğinden +7.727 euro(%7) daha fazla gerçekleşerek 119.390 euro olmuştur. İşletme sattığı koltuk başına revize bütçe sonucunda 12 euro kazanç beklerken bu 13 euro olarak gerçekleşmiştir.

## 3.5.4.3. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi

BÜTÇE / ANTALYA	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B + 6AY RB	TOPLAM G
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>														
Almanya Paket Yolcu Sayısı	1579,1	1579,1	1597,2	1597,2	1135,2	1135,2	277,2	277,2		0,0	0,0	0,0	8 479	8284,7
Ukrayna Paket Yolcu Sayısı	1713,6	1693,4	1713,6	1693,4	1270,1	1255,0	423,4	418,3		0,0	0,0	0,0	8 167	7960,7
Almanya Geceleme Satış Fiyat Ort	10,0	10,4	11,0	10,6	8,0	8,4	8,0	8,1		0,0	0,0	0,0	11,2	9,5
Ukrayna Geceleme Satış Fiyat Ort	29,0	29,0	29,0	29,2	25,0	26,0	20,5	21,3		0,0	0,0	0,0	28,0	26,2
Almanya Ortalama Geceleme	10,0	10,7	10,0	10,9	11,0	10,8	12,0	11,7		0,0	0,0	0,0	10,4	10,9
Ukrayna Ortalama Geceleme	8,0	8,1	8,0	7,9	8,0	7,1	8,0	7,3		0,0	0,0	0,0	7,8	7,7
Almanya Transfer Satış*1 Kişi	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0		0,0	10,0	0,0	10,0	10,0
Ukrayna Transfer Satış*1 Kişi	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0		0,0	9,0	0,0	9,0	9,0
Almanya Tur Satış*1 Kişi Ort	15,0	14,7	15,0	14,6	15,0	13,7	15,0	14,1		0,0	15,0	0,0	15,0	14,3
Ukrayna Tur Satış*1 Kişi Ort	30,0	29,3	30,0	29,8	30,0	28,2	30,0	28,7		0,0	30,0	0,0	30,0	29,0
Almanya Shop Komisyon*1 Kişi Ort	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	0,7		0,0	1,0	0,0	1,0	1,0
Ukrayna Shop Komisyon*1 Kişi Ort	5,0	4,7	5,0	5,2	5,0	4,8	5,0	4,6		0,0	5,0	0,0	5,0	4,9
Almanya Bilet Satış Adedi	163,4	163,4	181,5	163,4	132,0	118,8	29,7	26,4		0,0	0,0	0,0	1 031	910,8
Ukrayna Bilet Satış Adedi	221,8	221,8	221,8	221,8	166,3	151,2	50,4	50,4		0,0	0,0	0,0	1 076	994,1
Almanya Bilet Satış Fiyatları	220,0	220,0	220,0	220,0	200,0	200,0	190,0	190,0		0,0	0,0	0,0	218,7	214,6
Ukrayna Bilet Satış Fiyatları	170,0	170,0	170,0	170,0	160,0	160,0	140,0	140,0		0,0	0,0	0,0	164,8	159,4
Almanya Geceleme Alış Fiyat Ort	9,0	8,9	9,0	9,1	7,0	7,2	7,0	7,4		0,0		0,0	116,9	9,0
Ukrayna Geceleme Alış Fiyat Ort	26,0	25,8	26,0	26,1	23,5	23,8	18,0	18,7		0,0		0,0	217,5	20,4
Almanya Transfer Maliyet*1 Kişi	5,0	5,0	5,0	4,9	5,0	5,1	5,0	5,2		0,0	5,0	0,0	5,0	5,1
Ukrayna Transfer Maliyet*1 Kişi	6,0	6,1	6,0	5,9	6,0	6,0	6,0	6,1		0,0	6,0	0,0	6,0	6,1
Almanya Tur Maliyet *1 Kişi Ort	9,0	9,4	9,0	9,3	9,0	8,8	9,0	9,0		0,0	9,0	0,0	9,0	9,1
Ukrayna Tur Maliyet*1 Kişi Ort	18,0	19,3	18,0	19,7	18,0	18,6	18,0	18,9		0,0	18,0	0,0	18,0	19,1
Almanya Rehber Sayısı	12,0	11,0	12,0	11,0	8,0	7,0	4,0	4,0		0,0		0,0	69	63,0
Ukrayna Rehber Sayısı	16,0	16,0	16,0	16,0	10,0	9,0	4,0	4,0		0,0		0,0	74	71,0

Tablo 31 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / ANTALYA	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	6AY B + 6AY RB	TOPLAM G	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL VERİLER</b>																
Uçak Sayısı	27	27	27	27	20	20	6	6	0	0	0	0	137	137	0	0 %
Paket Yolcu Sayısı	3 293	3 272	3 311	3 291	2 405	2 390	701	696	0	0	0	0	16 647	16 245	-401	-2 %
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	<b>688 188</b>	<b>704 137</b>	<b>706 846</b>	<b>707 327</b>	<b>450 583</b>	<b>425 167</b>	<b>169 671</b>	<b>159 569</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 503 242</b>	<b>3 250 059</b>	<b>-253 183</b>	<b>-7 %</b>
Konaklama Gelirleri	555 460	574 640	573 247	575 802	353 914	334 542	96 042	91 019	0	0	0	0	2 672 539	2 470 971	-201 569	-8 %
Transfer Gelirleri	31 213	31 031	31 394	31 213	22 783	22 647	6 582	6 537	0	0	0	0	158 299	154 493	-3 807	-2 %
Tur Gelirleri	75 094	72 830	75 366	73 784	55 130	50 942	16 859	15 914	0	0	0	0	372 210	349 354	-22 856	-6 %
Shop Gelirleri	10 147	9 380	10 165	10 403	7 486	6 932	2 394	2 118	0	0	0	0	49 316	47 125	-2 191	-4 %
Bilet Satış Kom. Gelirleri	7 364	7 364	7 763	7 364	5 301	4 795	1 270	1 207	0	0	0	0	40 290	35 385	-4 906	-12 %
Katalog Katkı Gelirleri		0		0		0		0		0			125 000	114 900	-10 100	-8 %
Diğer Faaliyet Gelirleri		0		0		0	45 000	41 350		0			45 000	41 350	-3 650	-8 %
Early Booking - Kick Back Gelirleri	8 911	8 891	8 911	8 762	5 969	5 309	1 524	1 424	0	0	0	0	40 587	36 483	-4 104	-10 %
<b>OPERASYONEL MALİYETLER</b>	<b>581 540</b>	<b>592 539</b>	<b>583 427</b>	<b>595 828</b>	<b>385 270</b>	<b>359 541</b>	<b>130 332</b>	<b>127 610</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 907 263</b>	<b>2 701 427</b>	<b>-205 836</b>	<b>-7 %</b>
Konaklama Giderleri	498 543	505 594	500 177	508 777	326 185	300 472	84 249	80 989	0	0	0	0	2 420 943	2 202 091	-218 852	-9 %
Transfer Giderleri	18 177	18 225	18 268	17 818	13 296	13 319	3 926	3 993	0	0	0	0	91 401	90 620	-781	-1 %
Tur Giderleri	45 056	47 603	45 220	48 231	33 078	33 311	10 115	10 425	0	0	0	0	223 326	227 052	3 726	2 %
Katalog Giderleri		0		0		0		0		0			21 000	19 250	-1 750	-8 %
Diğer Faaliyet Giderleri							27 000	26 749					27 000	26 749	-251	-1 %
Early Booking - Kick Back Giderleri	5 963	5 996	5 963	5 882	3 810	3 480	1 041	973	0	0	0	0	26 644	24 246	-2 398	-9 %
Rehber Giderleri	13 800	15 120	13 800	15 120	8 900	8 960	4 000	4 480	0	0	0	0	96 950	111 420	14 470	15 %
<b>OPERASYONEL KÂR / ZARAR</b>	<b>106 649</b>	<b>111 598</b>	<b>123 419</b>	<b>111 500</b>	<b>65 312</b>	<b>65 625</b>	<b>39 340</b>	<b>31 960</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>595 979</b>	<b>548 632</b>	<b>-47 347</b>	<b>-8 %</b>
<b>GENEL YÖNETİM GİDERLERİ</b>	<b>30 500</b>	<b>29 966</b>	<b>30 500</b>	<b>30 312</b>	<b>30 500</b>	<b>28 721</b>	<b>25 000</b>	<b>24 181</b>	<b>20 500</b>	<b>18 860</b>	<b>36 500</b>	<b>31 430</b>	<b>326 790</b>	<b>301 356</b>	<b>-25 434</b>	<b>-8 %</b>
Personel Maaş-Sigorta	14 500	14 231	14 500	14 104	14 500	13 252	14 500	13 316	14 500	12 728	14 500	12 596	179 250	162 113	-17 137	-10 %
Vergi-Sigorta-Resmi vs. Giderler	9 000	8 716	9 000	8 917	9 000	8 630	4 500	4 672	1 000	948	17 000	14 024	65 280	61 547	-3 733	-6 %
Ofis Giderleri	7 000	7 019	7 000	7 291	7 000	6 839	6 000	6 193	5 000	5 184	5 000	4 810	82 260	77 696	-4 564	-6 %
<b>NET KÂR / ZARAR</b>	<b>76 149</b>	<b>81 632</b>	<b>92 919</b>	<b>81 188</b>	<b>34 812</b>	<b>36 904</b>	<b>14 340</b>	<b>7 779</b>	<b>-20 500</b>	<b>-18 860</b>	<b>-36 500</b>	<b>-31 430</b>	<b>269 189</b>	<b>247 276</b>	<b>-21 913</b>	<b>-8 %</b>
Operasyonel Gelir / Gelen Yolcu	209	215	213	215	187	178	242	229					210	200		
Operasyonel Maliyet / Gelen Yolcu	177	181	176	181	160	150	186	183					175	166		
Operasyonel Kar - Zarar / Satılan Koltuk	32	34	37	34	27	27	56	46					36	34		
Operasyonel Kar - Zarar / Gelir %	15 %	16 %	17 %	16 %	14 %	15 %	23 %	20 %					17 %	17 %		
Genel Yönetim Gideri / Gelen Yolcu	9	9	9	9	13	12	36	35					20	19		
Net Kâr - Zarar / Gelen Yolcu	23	25	28	25	14	15	20	11					16	15		
Net Kâr - Zarar / Gelir %	11 %	12 %	13 %	11 %	8 %	9 %	8 %	5 %					8 %	8 %		

Tablo 32 İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 31** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Operasyonu Planlama Verilerinin Gerçekleşme Analizi

Operatörlerdeki boş koltuklar direk olarak Antalya ofisin gelen kişi sayısını etkilemiştir. Konaklama geceleme ortalamalarında hem satış hem alışıta düşüşler yaşanmıştır. Kişi başı tur satış ve shop hemen hemen beklendiği gibi gerçekleşmiştir. Bilet satış sayılarında azalma vardır. Transfer maliyetleri de her iki pazar içinde beklendiğinden yaklaşık 1,1 euro yüksek çıkmıştır. Rehber sayısı da revize bütçenin altında gerçekleşmiştir.

- **Tablo 32** İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Ofis Bütçe Gerçekleşme Analizi

Gelen kişi sayısı %2 (-401)düşük gerçekleşmiştir. Operasyonel gelirler -253.183 euro (-%7) düşük gerçekleşmiştir. Operasyonel maliyetlerdeki azalma -205.836 eur (-%7) olmuştur. Operasyonel karlılık -47.347 euro (-%8) azalarak 548.632 euro gerçekleşmiştir.

Genel yönetim giderleri -25.434 euro (-%8) azalma ile 301.356 euro, net kar da -21.913 euro(-%8) azalma ile 247.276 euro gerçekleşmiştir. İşletme gelen müşteri başına revize bütçe sonucunda 16 euro kazanç beklerken bu 15 euro olarak gerçekleşmiştir.



### 3.5.4.4. İkinci 6 Aylık Döneme Ait Antalya Bütçe Gerçekleşmesinin Analizi

BÜTÇE / GENEL İŞLETME	TEMMUZ RB	TEMMUZ G	AĞUSTOS RB	AĞUSTOS G	EYLÜL RB	EYLÜL G	EKİM RB	EKİM G	KASIM RB	KASIM G	ARALIK RB	ARALIK G	TOPLAM RB	TOPLAM G	FARK	FARK%
<b>OPERASYONEL GELİRLER</b>	2 464 206	2 455 065	2 511 231	2 488 359	1 597 558	1 538 706	460 093	447 454	0	0	0	0	11 855 126	11 152 987	-702 139	-6 %
ALMANYA	817 567	804 934	854 502	824 954	514 536	508 490	113 751	112 015	0	0	0	0	4 124 863	3 920 392	-204 471	-5 %
UKRAYNA	958 451	945 994	949 883	956 078	632 439	605 048	176 671	175 869	0	0	0	0	4 227 021	3 982 536	-244 485	-6 %
ANTALYA	688 188	704 137	706 846	707 327	450 583	425 167	169 671	159 569	0	0	0	0	3 503 242	3 250 059	-253 183	-7 %
<b>OPERASYONEL GİDERLER</b>	2 023 596	2 025 827	2 051 849	2 031 445	1 347 936	1 292 738	394 739	385 495	2 500	3 163	1 200	1 857	9 947 451	9 443 820	-503 632	-5 %
ALMANYA	644 162	630 417	669 698	640 587	431 269	428 054	106 315	105 139	1 000	687	700	721	3 426 509	3 294 764	-131 745	-4 %
UKRAYNA	797 894	802 871	798 723	795 030	531 397	505 143	158 092	152 745	1 500	2 476	500	1 136	3 613 679	3 447 629	-166 050	-5 %
ANTALYA	581 540	592 539	583 427	595 828	385 270	359 541	130 332	127 610	0	0	0	0	2 907 263	2 701 427	-205 836	-7 %
<b>OPERASYONEL KAR / ZARAR</b>	440 610	429 237	459 382	456 915	249 623	245 968	65 355	61 959	-2 500	-3 163	-1 200	-1 857	1 907 675	1 709 167	-198 508	-10 %
<b>GENEL GİDERLER</b>	115 550	114 674	113 700	113 533	108 550	105 600	95 550	92 854	77 850	74 071	118 300	107 879	1 239 405	1 199 390	-40 015	-3 %
ALMANYA	45 450	45 170	45 200	45 392	42 950	41 909	38 450	36 770	34 250	31 688	47 500	42 720	519 355	506 238	-13 117	-3 %
UKRAYNA	39 600	39 538	38 000	37 829	35 100	34 970	32 100	31 903	23 100	23 523	34 300	33 729	393 260	391 796	-1 464	0 %
ANTALYA	30 500	29 966	30 500	30 312	30 500	28 721	25 000	24 181	20 500	18 860	36 500	31 430	326 790	301 356	-25 434	-8 %
<b>NET KAR / ZARAR</b>	325 060	314 563	345 682	343 382	141 073	140 368	-30 195	-30 895	-80 350	-77 234	-119 500	-109 736	668 270	509 777	-158 493	-24 %

**Tablo 33** İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçesi Gerçekleşme Analizi

- Tablo 33** İkinci 6 Aylık Döneme Ait İşletme Bütçe Gerçekleşme Analizi

Genel olarak işletme bütçesine baktığımızda, kasımdan itibaren operasyonun durduğu görülmektedir. 12 ay sonunda toplam operasyonel gelirler -702.139 euro(%6) düşük gerçekleşmiştir. Buna karşın operasyonel giderlerimizdeki azalma -503.632 euro(-%5) olmuştur. Bu da operasyonel karın -198.508 (-%10) düşük gerçekleşmesi sonucunu doğurmuştur. Genel giderler ise beklenenden -40.015 euro (%3) düşük gerçekleşmiştir.

Net karlılığa bakacak olursak, işletme 668.270 euro kar beklerken, bu beklenti -158.493 euro kayıpla (-%24) 509.777 euro olarak gerçekleşmiştir. Bütçenin revize yapılmadan önceki hali düşünülecek olursa, net kar beklentisi 1.151.856 euro iken, -642.082 euro kayıpla (-%56) , 509.777 euro olarak gerçekleşmiştir.

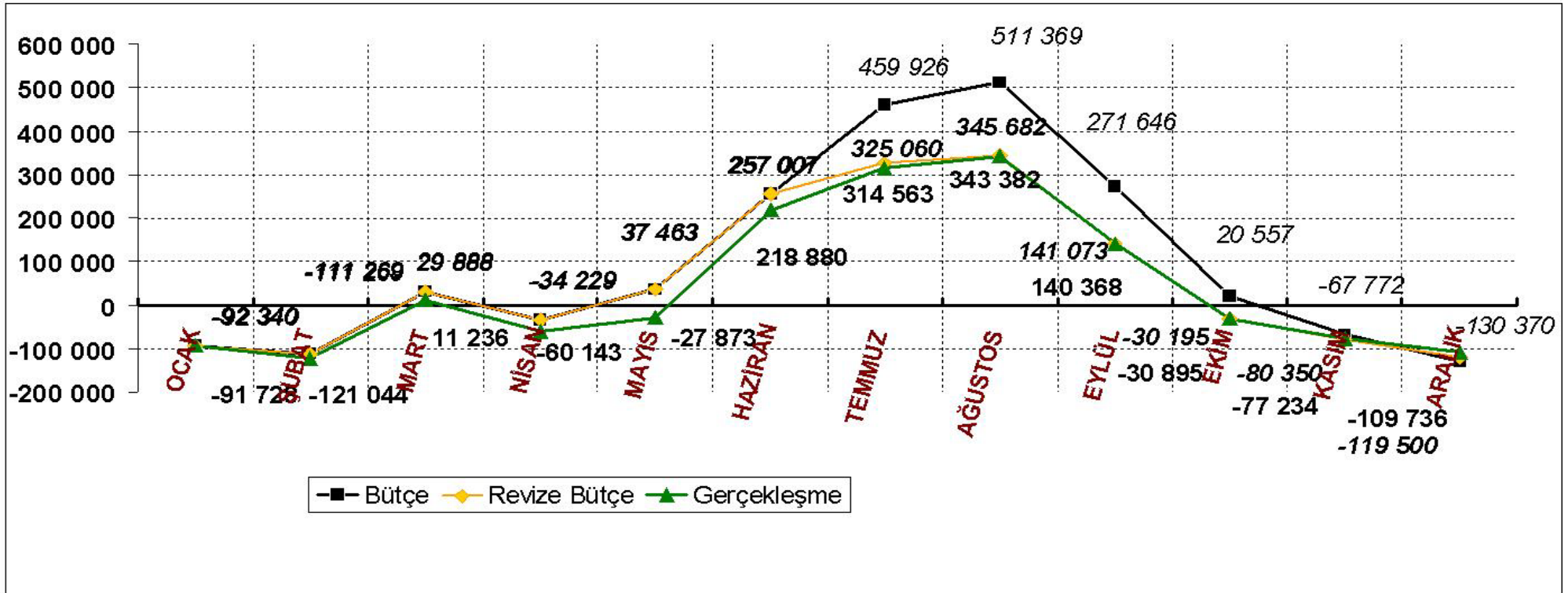
### 3.7.4.5. Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi

BÜTÇE / GENEL İŞLETME	TOPLAM B	TOPLAM RB	TOPLAM G	FARK B - RB	FARK%	FARK B - G	FARK%	FARK RB - G	FARK%
OPERASYONEL GELİRLER	15 233 724	11 855 146	11 152 987	-3 378 578	-22 %	-4 080 737	-27 %	-702 159	-6 %
ALMANYA	5 318 448	4 124 883	3 920 392	-1 193 565	-22 %	-1 398 056	-26 %	-204 491	-5 %
UKRAYNA	5 362 282	4 227 021	3 982 536	-1 135 261	-21 %	-1 379 746	-26 %	-244 485	-6 %
ANTALYA	4 552 994	3 503 242	3 250 059	-1 049 752	-23 %	-1 302 935	-29 %	-253 183	-7 %
OPERASYONEL GİDERLER	12 785 928	9 947 451	9 443 820	-2 838 477	-22 %	-3 342 109	-26 %	-503 632	-5 %
ALMANYA	4 360 519	3 426 509	3 294 764	-934 009	-21 %	-1 065 755	-24 %	-131 745	-4 %
UKRAYNA	4 578 069	3 613 679	3 447 629	-964 390	-21 %	-1 130 441	-25 %	-166 050	-5 %
ANTALYA	3 847 341	2 907 263	2 701 427	-940 078	-24 %	-1 145 913	-30 %	-205 836	-7 %
OPERASYONEL KAR / ZARAR	2 447 795	1 907 694	1 709 167	-540 101	-22 %	-738 628	-30 %	-198 527	-10 %
GENEL GİDERLER	1 295 920	1 239 405	1 199 390	-56 515	-4 %	-96 530	-7 %	-40 015	-3 %
ALMANYA	540 890	519 355	506 238	-21 535	-4 %	-34 652	-6 %	-13 117	-3 %
UKRAYNA	409 865	393 260	391 796	-16 605	-4 %	-18 069	-4 %	-1 464	0 %
ANTALYA	345 165	326 790	301 356	-18 375	-5 %	-43 809	-13 %	-25 434	-8 %
NET KAR / ZARAR	1 151 875	668 289	509 777	-483 586	-42 %	-642 098	-56 %	-158 512	-24 %

Tablo 34 Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi

- **Tablo 34 Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi**

Genel olarak bakıldığında işletmenin ilk hazırladığı bütçesinden -642.098 euro (-%56) olumsuz olarak saptığı görülmektedir. Revize edilmiş bütçe dikkate alındığında bu fark -158.512 euro (-%24) olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme kötü gitmekte olan sezon ve olumsuz koşullar neticesinde ilk altı aylık dönem sonu itibariyle aldığı kararlarla kapasite azaltmıştır. Bunun sonucu kar beklentisini (-483.586 euro, -%42) ve işlem hacmini (-3.378.578 euro, -%22) düşürmüştür ve buna göre bütçesini revize etmiştir. Bu sayede içersinde bulunduğu mevcut duruma göre hareket etmiş ve en az kayıpla içinde bulunduğu yılı tamamlamıştır.



**Grafik 2** Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi

- **Grafik 2** Bütçe – Revize Bütçe – Gerçekleşme Analizi

Temmuz ayından itibaren işletme revize bütçesi ile ilk hazırlanmış olan bütçe arasındaki fark görülmektedir. İşletme gerçekleşmesi yedinci ay ve sonrasında revize bütçeye yakın olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmenin yeni oluşan durumlar karşısında aldığı önlemlerin ve yapmış olduğu ön görülerin doğruluğunu ortaya koyar. Burada önemli olan yoğun sezonda yani temmuz, ağustos ve eylül ayında kapasitenin düşürülmesi ve buna göre bütçelerin revize edilmesidir. Ekim ayındaki operasyon durdurulmuş, kasım ve aralık ayında operasyonel faaliyet olmadığı için ciddi değişiklikler görülmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygulamada genel olarak 2006 yılı bütçe beklentilerinin gerçekleşmediği, bunun sebebinin genelde dış etkenlerden kaynaklandığı ve talepte azalmanın en belirgin faktör olduğu görülmektedir. Aslında işletme 2006 büyüme hedeflerinde temkinli davranmış ve aşırı bir büyüme planlamamıştır. Ancak Mart dönemi ve sonrasında yaşanan olumsuz faktörler daha sezona girilmeden kendisini hissettirmiş, buna başka dış faktörlerinde eklenmesiyle doluluk oranlarında önemli düşüşler yaşanmıştır. İşletme uçak iptalleri yapmış, kapasite düşürmüş, bazı maliyet kalemlerinde tasarrufa yönelmiş, son altı aylık bütçelerini revize ederek beklentilerini değiştirmiştir.

En çok etkinin Alman pazarında olduğu, Ukrayna pazarının da ciddi düşüş gösterdiği ancak etkinin daha az olduğu görülmektedir. Bu Avrupa pazarının yaşanan olumsuzluklara ve dış etkenlere karşı daha duyarlılığı olduğunu gösterir.

Rakamsal olarak en az etkilenen Antalya ofistir. Çünkü sabit maliyet risklerini operatörler kadar almamıştır. Bu da bize hem satıcı hem de karşılayıcı acentaların aracı olduğunu, talebe göre çalıştıklarını, koltuk riski taşımadıklarını bir kez daha rakamsal olarak gösterir.

Sezon içerisinde işletmenin bütçe hazırlarken öngöremediği uçak seferlerine ait extra yakıt giderleri ortaya çıkmış bu da maliyetleri arttırmıştır.

İşletme kötü giden sezona rağmen net olarak kar yapmıştır. Ancak bu kar, bütçe revizesinden sonraki beklentiden %24 daha azdır. Bundan sonrası işletmenin satış kapasitesi daha dikkatli incelenmelidir. Çünkü her ne sebeple olursa olsun satışını yapmakta zorlanacakları bir kapasite planladıkları görülmektedir. Buradan yola çıkarak personel istihdam edilmiş, ofislerde organizasyon ve sistem buna göre oluşturulmuştur. Ancak satışların düşüklüğü, planlanan kapasitenin satılamaması ve fiyat indirimleri işletmede atıl bir kapasite yaratmıştır.

Sezonda bazı tedbirler alınsa da özellikle Almanya başta olmak üzere tüm ofislerde personel azaltma gibi, bazı sebeplerden dolayı geri dönüşü zor olan giderler yeteri kadar düşürülemediği görülmüştür.

İşletme bir sonraki yıla ait bütçeyi hazırlarken paket ve bilet satış yüzdelerini bu yılki gerçekleştirmelerden de yola çıkarak daha düşük planlamalıdır. Böylece beklenen boş koltuk oranı daha yüksek bütçelenir. İşletme buna hazırlıklı olur. Personel istihdamına yüksek sezona yaklaşımadan acele edilmemeli biraz da satışların duruma göre personel alımı yapılmalıdır.

Ortalama paket satış fiyatı daha düşük tutulmalıdır. Böylece daha gerçekçi bir bütçe hazırlanabilir. Çünkü sezonda piyasanın duruma göre fiyat indirimleri yapılmakta ve önceden planlanmış paket fiyatlarına satış yapılamamaktadır.

Satış&pazarlama bütçesi arttırılmadığı, gerçekleşen yıldaki rakamlar baz alınarak bunun üzerine yeni faaliyetler için harcamalar planlanmalıdır.

En önemlisi daha az uçak planlanmalıdır. Havayolu şirketleri ile anlaşma yapılırken iptal koşulları iyi irdelenmelidir. Daha sonradan satışların durumuna göre uçak eklemekte mümkündür. Ancak çok sayıda uçak için anlaşma yapıp satışların durumuna göre iptal etmek veya iptal etmeden sonuna kadar satmaya çalışıp risk almak incelediğimiz durumu ortaya çıkarmıştır. Bu konuda temkinli olmak ve gerçekçi öngörülerde bulunmak çok önemlidir.

Bundan böyle oluşabilecek giderler daha dikkatli olarak analiz edilmeli, sezonda oluşmuş olan extra yakıt maliyetleri gibi giderler göz önüne alınmalıdır.

İşletme farklı ve yeni bölgeleri araştırmalı, buralardan düşük kapasite ile başlayarak uçak kaldırmayı planlamalıdır. Çünkü faaliyet göstermekte oldukları bölgelerden çok sayıda işletme uçak kaldırmakta ve paket tur satmaktadır. Rekabet yüksektir ve çok sayıda güçlü firma bu bölgelerde faaliyet göstermektedir.

Mevcut tur operatörleri dışında, başka işletmelere ait tur operatörleri ile de bağlantıya geçilmeli ve bu şirketlerle anlaşma yolları aranarak Antalya'da bulunan seyahat acentasının faaliyet hacmi geliştirilmelidir. Ayrıca işletme bu yolla farklı ülkelerle ilgili tecrübe kazanma imkanı sağlar, ileride bu ülkelerde kendi tur operatörlerini açabilir.

Birkaç yıl agresif büyümeden pazardan ismini duyurmalı, büyük risklere girmemeli, kapasitelerinde satabileceği, mantıklı artışlar yapmalı, faaliyet gösterdiği bölgelerde sürekli olmalı, buna göre kendi tekrar müşterilerini yaratmalıdır.

## K A Y N A K Ç A

AHİPAŞAOĞLU, Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 1997

AHİPAŞALIOĞLU, Suavi, Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara – 2001

AHİPAŞAOĞLU, Suavi ve ARIKAN İrfan, Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003

AKAT, Ömer, Turizm İşletmeciliği, Ekin Kitabevi, Bursa, 1997

AKDOĞAN, Nalan, Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, SMMM Odası Yayınları, Ankara 1994.

AKDOĞAN, Nalan, Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.607

AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, Yedinci Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1998

ALPUGAN, Oktay; DEMİR, M. Hulusi, OKTAV, Mete ve ÜNER, Nurel, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, 1990

ARGUN, Doğan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Organizasyonu, Alfa Yayın, İstanbul – 1998

ATAMAN, Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, Yöneticiler İçin Muhasebe Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

AVCI, Adnan, Seyahat Acentaları, Turizm İşletmeleri Mevzuatı ve Uygulaması, Melisa Matbaacılık, İstanbul, 1998

AYDIN, Nurhan, Finansal Yönetim, Birlik Ofset, Eskişehir, 1999

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, İstanbul – 1986

BASTAKIS, C. BUHALIS D. BUTLER, R. , The Perception Of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Tour Operators' Power in Eastern Mediterranean , School of Management, University of Surrey, Guildford, UK, 2004

BÜKER, Semih, Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001

BOYACI, Cemil, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Eskişehir AÜ Yayını, 1996

BÜYÜKMİRZA, Kamil, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Ankara - 2003

BÜYÜKMİRZA, Kamil Maliyet ve Yönetim muhasebesi, Genişletilmiş 5. baskı, Barış Yayınevi, Özcan Ofset, Ankara–1998

CAREY S., GOUNTAS J., GILBERT D., Tour Operators and Destination Sustainability, Tourism Management, 1997

ÇALIK, Nuri, Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım, Eskişehir, Anadolu Ün. Basımevi – 1992

ÇAM S., İşletmelerde Bütçe Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006

ÇETİNER, Ertuğrul, Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara,2002

ÇETİNER, Ertuğrul, Seyahat İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara,2001

DAVIDOFF Philip G., DAVIDOFF Doris S., Financial Management For Travel Agencies, Delmar Publisher Inc., USA,1988

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,1996

DURUSOY, Refik Yaşar (YMM) - Turizm Sektöründe, Reklam, Katalog Katkı Payı Ödemelerinin Kdv Karşısındaki Durumu, <http://www.verginet.net/dtt/1/RefikYasarDurusoy> YMM Turizm Sektöründe Reklam Katalog Katkı PayıO\_8741.aspx , 2008

EBİÇLİOĞLU Fatih, KAHRAMAN Abdulkadir, Yönetim Muhasebesi, Türmob Yayınları, Ankara, 2000

EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997

ERENOĞLU Ahu, İşletme Bütçeleri ve Örnek Bir İşletmede Uygulama, Y.Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003

GOODAL Brain ve ASHWORTH Gregory, Marketing in the Tourism Industry, Rutledge, London, 1993

GREGORY, Aryear, The Travel Agent, Dealer in Dreams, Fouth Edition, New Jersey, USA, 1993

GÜRDAL, Mehmet, Turizm Ulaştırması, 2. Basım, Adım Yayıncılık, Ankara 1990

GÜRSOY, Cudi Tuncer, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta Yayınevi, Ankara, 1999

HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 2000

HACIOĞLU, Necdet, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:33, Bursa, 1995

HAFTACI Vasfi, İşletme Bütçeleri, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2005

HAYTA, Ateş Beyazıt, Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2008



HORNER Susan, SWARBROOKE John, International Cases in Tourism Management, Elsevier Butterworth Heinemann 1. Basım, UK, 2004

HORNGREN Charles T, BHİMANİ Alnoor, FOSTER George, DATAR Srikant M., Management And Cost Accounting, New Jersey, USA, 1999.

İÇÖZ, Orhan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Genişletilmiş 4.Basım, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003

İÇÖZ, Orhan, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000

KOZAK, Nazmi, Otel İşletmeciliği, Kavramlar-Uygulamalar, Ankara,1998

KÜÇÜKSAVAŞ Nihat, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2.Baskı, İstanbul, 2006

KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat, Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2002

MANAV Cevat, Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Birinci Baskı, Desen Matbaacılık, Ankara, 1990. s.86

MEIGS & MEIGS, Accounting: The Basis For Business Decisions , McGraw Hill 8.edition, 1990

MISIRLI, İrfan, Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Detay Yayınları, Ankara, 2002

MITCHELL, Gerald E., Successful International Tour Director, USA, Lincoln, 1992

MORIARITY Shane, ALLEN Carl, Cost Accounting, 3. Baskı Jon Wiley & Sons Yayınları, USA, 1991

OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, Otel işletmeciliği, İstanbul: Beta yayınları, 1993, s. 7.

ORAL, Saime, Turizm İşletmelerinde Karar Verme Planlama ve Bütçeleme, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1990

ELMACI, Orhan, Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi Kütahya 2002

ÖNER, Çiğdem, Seyahat Ticareti, Literatür Yayınları, I. Basım, 1997, İstanbul

PEKER, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, İ.Ü.Muhasebe Enstitüsü, 4.Baskı İstanbul, 1988.

PEKÖZ, Metehan ve YARCAN Şükrü, Seyahat İşletmeleri, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1994

RAYBURN, L. Gayle, Cost Accounting: Using Cost Management Approach; Sixth Edition; Irwin Inc. USA, 1996

SEVGENER A. Sait, HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem, Yönetim Muhasebesi, Güncelleştirilmiş 5. baskı, İstanbul, 1998

SEVGENER A.Sait , HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem, Yönetim Muhasebesi, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul., 2000

SHIM J. K. ve SIEGEL J. G. , Budgeting Basics And Beyond, Printice Hall Yayınları., New Jersey,1994

SUSMUŞ, Türker, Zincir Otel İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Verimliliğe Katkısı, Verimlilik Dergisi, Sayı:1996/2, 1996

ŞEKER Sakıp, Yeminli Mali Müşavir, Makale, Uçak Biletlerinin Muhasebeleştirilmesi, 2003-01,<http://www.kanitymm.com.tr/makale/2003-01%20YAKLASIM%20-%20UCAK%20BILETLERININ%20MUHASEBELESTIRILMESI.DOC> , 2008

TETİK, Nilüfer, Seyahat Acentalarında Gelirin Muhasebeleştirilmesi, Yaklaşım Dergisi Sayı:90 Haziran, 2000

TOKMAK M. Örnekleriyle Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Vergi Uygulaması, Kozan Ofset, Ankara, 1997

TOP Aykut, Üretim Sistemleri, Analiz ve Planlaması, Üçüncü Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 1996

TOKAÇ, Ahmet, İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama, Tunca Kitabevi, İstanbul, 2005

TUTAR, Erdinç, Turizm Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımlarının Gelişimi, Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı, 1990

TUTUCU, İlkey Beyti, Turizm Politikamız ve Ekonomimiz Üzerindeki Etkileri, Antalya, 1995

TÜRKO Metin, Finansal Yönetim, Birinci Baskı, Alfa Basım Yayım Ve Dağıtım, İstanbul, 1999

TÜRKSOY, Adnan, Otel Yönetim Muhasebesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 17.

UÇAR Çetin, Seyahat İşletmelerinde Muhasebe Sistemi ve Bir Örnek Uygulama, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya - 2000

UÇKUN, C. Gazi, ve Diğerleri, Seyahat Acentaları; İnsan Kaynakları, Organizasyon, Uygulamalar, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2004

UYSAL Özgür Özmen, Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:993 Eskişehir, 1997

ÜLGEN, Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, Yön Ajans, 2.Baskı, İstanbul, 1990

ÜSTÜN, Rıfat, Yönetim Muhasebesi, Bilim Teknik Kitapevi, 3. Baskı, İstanbul, 1997

WELSCH Glenn A., HILTON Roland W., GORDON Paul N., Budgeting Profit Planning and Control, Prentice-Hall of India, New Delhi, 2001

WELSCH, Glenn A., İşletme Bütçeleri Kar Planlaması Kontrolü, Bilimsel Yayınlar Derneği, Ankara, 1978

YALKIN, Yüksel Koç, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri , Turhan Kitabevi, Ankara, 1985

YARCAN, Şükrü, Turizm Endüstrisinin Yapısı, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 1998

YÜKÇÜ, Süleyman, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1992

YÜKÇÜ, Süleyman ve Diğerleri, Finansal Yönetim, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999

YÜNGÜL İbrahim, Üretim Maliyet Unsurlarının Bütçe Yoluyla Kontrolü, Ankara, 1998,

İnternet Kaynakları:

Bilgi Yönetimi, <http://www.bilgiyonetimi.org> , 2008

Council for International Development, <http://www.cid.org.nz> , 2008

Ekonomi Politika Gündem, <http://iktisat.wordpress.com/>

Investopedia, A Forbes Digital Company, <http://www.investopedia.com> , 2008

İşletme Portalı, <http://www.isletme.biz>, 2008

Laynetworks, Computer Science and Management Tutorials , <http://www.laynetworks.com/> ,2008

Management Library, <http://www.managementhelp.org> , 2008

Mali Haber, Mali Bilgi Merkezi <http://www.malihaber.com> ,2008

Muhasebe Internet Portalı <http://www.muhasibeciyizbiz.com>,2008

NCVO, The National Council for Voluntary Organisations, <http://www.ncvo-vol.org.uk> , 2008

SBI-Accounting.buffalo.edu <http://subboard.com/accounting/> , 2008

Sigortasi.Info, <http://www.sigortasi.info/> , 2008

T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı, <http://www.kultur.gov.tr> , 2008

The Travel Foundation, <http://www.thetravelfoundation.org.uk/> , 2008

Turizm Terimleri Sözlüğü, <http://www.turizmdebusabah.com/sozluk/> , 2008

Turizm, Gezi ve Tatil <http://www.gezmen.com/category/dunyatatili/page/4> , 2008

Turizm Linkleri , <http://www.turizmlinkleri.com> , 2008

T.C. Samsun İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.samsunkulturveturizm.gov.tr> , 2008

Tureb, Turist Rehberleri Birliği, <http://www.tureb.net/> , 2008

Türsab, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği İnternet Sitesi , <http://www.tursab.org.tr> ,2008

U.S. Bureau of Labor Statistic, <http://www.bls.gov/> , 2008

U.S. Tour Operator Assocation , <http://www.ustoa.com>, 2008

Web Muhasebe, Prof. Dr. Ahmet Kızıl ile Web Muhasebe, <http://www.webmuhasebe.com>,2008

Wikipedia Encyclopedia, <http://www.wikipedia.org/>,2008

WisegEEK Article Pages, <http://www.wisegEEK.com> , 2008

**Bilgi, Veri ve Destek Alınan Sektör Yöneticileri:**

Abidin EROĞLU, Turtess Travel/Kiev-Ukrayna, Finance Director

Aydın ÖMÜR, Time Services,/Antalya, Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Md. Yrd.

Emre SEVİNÇ, Karya Tour/Antalya, Muhasebe Şefi

Engin ÜNVEREN, Idletale Travel/Antalya , Finance Director

Karya Tour/Kiev-Ukrayna, Finance Director (2005)

Enver ÇAMLIDERE, Time Services/Antalya, Muhasebe Müdürü

Fatih SAVDA, Vasco-Moscow/Moskova/Rusya, Finance Director(2008) \*

İbrahim SİVRİ, Detur International/Malta, Group Finance Director

İsmail DEMİR, Detur Finland, Financial & Operational Director

Kaan DURSUNOĞLU, Idletale Travel/Antalya, Finans Koordinatörü (2005) \*

Saruhan İNCE, Dedeman Turizm Yatırımları/İstanbul, Merkez Bütçe ve Kontrol Müdürü

\* işareti, şu an aynı göreve devam etmeyen yöneticilerin son çalışma senelerini ve pozisyonlarını belirtmektedir.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı :** Övünç İŞLER

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 30.03.1981 - Antalya

**Medeni Durumu:** Evli

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise :** Antalya Lisesi

**Lisans Diploması :** Akdeniz Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu / Seyahat İşletmeciliği Bölümü

**Tez Konusu :** Bir Yönetim Aracı Olarak Bütçeleme, Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerine Yönelik Bir Uygulama

**Yabancı Dil :** İngilizce

### **İş Deneyimi :**

<b><u>Detur</u></b>		<b>(02.2006 - . . . . .)</b>
Detur - Oslo, Norway	Financial&Accounting Resp	(04.2008 - . . . . .)
Detur - Phuket, Thailand	Area Manager	(10.2007 - 04.2008)
Detur - Merkez, Antalya	Finansman Asistanı	(02.2006 - 10.2007)

<b><u>Idletale Travel</u></b>		<b>(06.2005 - 02.2006)</b>
Idletale Travel- Merkez, Antalya	Muhasebe	(10.2005 - 02.2006)
Karya Tour - Kiev, Ukraine	Finance Director Assistant	(07.2002 - 10.2005)
Idletale Travel – Merkez, Antalya	Muhasebe	(06.2005 - 07.2005)

<b><u>Detur</u></b>		<b>(03.2002 - 12.2004)</b>
Detur - Marmaris, Muğla	Şube Muhasebe Sorumlusu	(05.2004 - 12.2004)
Detur - Alanya, Antalya	Şube Muhasebe Sorumlusu	(03.2004 - 05.2004)
Detur - Sharm el Sheikh, Egypt	Accounting Responsible	(12.2003 - 03.2004)
Detur - Marmaris, Muğla	Şube Muhasebe Sorumlusu	(05.2003 - 12.2003)
Detur - Merkez, Antalya	Tur Muhasebe Sorumlusu	(02.2003 - 05.2003)
Detur - Sharm el Sheikh, Egypt	Accounting Responsible	(10.2002 - 02.2003)
Detur - Merkez, Antalya	Tur Muhasebe Asistanı	(03.2002 - 10.2002)

**Adres: Gençlik Mah. 1326 Sok. No: 23/3 07100 ANTALYA**

**Tel : 0 242 3115392 – 0 533 6111229**

**Mail : [ovuncisler@yahoo.com](mailto:ovuncisler@yahoo.com) , [ovuncisler@hotmail.com](mailto:ovuncisler@hotmail.com)**